

أثر أنماط القيادة في تحسين أداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب : عبد الملك شلال الغنزي

الرقم الأكاديمي : 253001131

المشرف الرئيسي

د . فايز جراد

المشرف الثاني

د . الفيصل عبد الحميد



حقوق الطباعة والنشر

/أقرّ أنا الطالب عبدالملك شلال العنزي ،بأن حقوق الطباعة والنشر الخاصة بهذه الرسالة تعود إلى جامعة ميدأوشن ولا يجوز إعادة إنتاجها أو نشرها أو تداولها كليًا أو جزئيًا إلا وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها في الجامعة، مع الالتزام بقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية

اسم الطالب : عبدالملك شلال العنزي

التوقيع :

التاريخ :/...../.....



أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي. إلى والدتي، التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد. إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن اعترافي بجميلهم.

إلى زملائي وأصدقائي، اللذين وقفوا بجانبي وكانوا لي عونًا وسندًا، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقينته منهم.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

مشكراً وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين، الذين كان لهما الفضل الأكبر في
دعوتي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتها ودعمها المعنوي والنفسي
القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم
تبخل علي بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي
في هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفي رسالتي، الذين قدموا لي الدعم والإرشاد
العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم
وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن
د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً خلال مسيرتي الأكاديمية، إن
دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل، سائلاً
الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية في تحسين أداء الموظفين بأبعاده المتمثلة في أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي المقطعي، واستخدمت استبانة إلكترونية مكونة من 44 عبارة قياسية. بلغ عدد الاستجابات الواردة 166 استجابة، وبعد استبعاد استجابة غير مؤهلة واعتماد الحصص الوظيفية المحددة، تكونت العينة النهائية من 150 موظفًا: 20 من الإدارة العليا أو الوسطى، و35 من المستوى الإشرافي، و95 من الموظفين التنفيذيين. أظهرت النتائج ارتفاع ثبات المقاييس؛ إذ تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد بين 0.827 و0.926، وبلغت 0.978 للاستبانة ككل. وجاء المستوى الكلي لأنماط القيادة مرتفعًا بمتوسط 3.82 من 5 ووزن نسبي 76.40%، كما جاء أداء الموظفين مرتفعًا بمتوسط 3.97 ووزن نسبي 79.39%. وأظهر نموذج الانحدار المتعدد دلالة إحصائية مرتفعة وفسر من التباين في أداء الموظفين. وعند إدخال الأنماط الثلاثة في نموذج واحد، ظهر أثر فريد موجب ودال للقيادة 83.7% بينما لم يبلغ الأثر الفريد للقيادة التحويلية، ($\beta=0.363$ ، $p=0.001$) والقيادة التشاركية ($\beta=0.479$ ، $p<0.001$) التبادلية رغم دلالة علاقتها المنفردة القوية بالأداء. وتشير النتائج إلى أن وضوح التوقعات، ($\beta=0.113$ ، $p=0.234$) مستوى الدلالة، والمكافآت والمتابعة، إلى جانب المشاركة في القرار، يمثلان أكثر الممارسات القيادية ارتباطًا بالأداء في العينة محل الدراسة، مع ضرورة تفسير النتائج في ضوء الطبيعة المقطعية والاعتماد على التقارير الذاتية.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية، أداء الموظفين، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

فهرس المحتويات

6.....	المخلص
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة الدراسة
1.....	1.2 الخلفية النظرية والمراجعة الأدبية الموجزة
2.....	1.3 مشكلة الدراسة
3.....	1.4 تساؤلات الدراسة
3.....	1.5 أهداف الدراسة
3.....	1.6 فرضيات الدراسة
4.....	1.7 أهمية الدراسة
4.....	1.7.1 الأهمية العلمية
4.....	1.7.2 الأهمية التطبيقية
4.....	1.8 منهجية الدراسة وإجراءاتها العامة
5.....	1.9 حدود الدراسة
5.....	1.10 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
6.....	1.11 النموذج المفاهيمي للدراسة
6.....	1.12 تنظيم الرسالة
6.....	1.13 ملخص الفصل
7.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
7.....	2.1 مقدمة الفصل
7.....	المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية
7.....	2.2 مفهوم القيادة الإدارية
9.....	2.3 تطور نظريات القيادة
11.....	المبحث الثاني: أنماط القيادة محل الدراسة
11.....	2.4 القيادة التحويلية
12.....	2.5 القيادة التبادلية

14.....	2.6 القيادة التشاركية.....
15.....	2.7 المقارنة التكاملية بين أنماط القيادة.....
15.....	المبحث الثالث: أداء الموظفين.....
15.....	2.8 مفهوم أداء الموظفين.....
17.....	2.9 محددات أداء الموظفين.....
18.....	2.10 قياس الأداء وإدارته.....
18.....	2.11 الأسس النظرية المفسرة للعلاقة.....
19.....	2.12 أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين.....
19.....	2.13 أثر القيادة التبادلية في أداء الموظفين.....
20.....	2.14 أثر القيادة التشاركية في أداء الموظفين.....
20.....	2.15 السياق التنظيمي للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.....
20.....	2.16 منهج عرض الدراسات السابقة.....
21.....	2.17 دراسات في السياق السعودي والعربي.....
21.....	2.18 الدراسات الأجنبية.....
22.....	2.19 التعقيب التحليلي على الدراسات السابقة.....
23.....	2.20 الفجوة البحثية.....
23.....	2.21 اشتقاق فرضيات الدراسة من الإطار النظري.....
24.....	2.22 النموذج التفسيري للعلاقة.....
24.....	2.23 ملخص الفصل.....
25.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
25.....	3.1 مقدمة الفصل.....
25.....	3.2 منهج الدراسة وتصميمها.....
25.....	3.3 مجتمع الدراسة ووحدة التحليل.....
25.....	3.4 معايير الاشتغال والاستبعاد.....
25.....	3.5 حجم العينة وأسلوب اختيارها.....
26.....	3.6 أداة الدراسة.....
26.....	3.7 مقياس الاستجابة وتفسير المتوسطات.....
27.....	3.8 إجراءات جمع البيانات.....

27.....	3.9 معالجة البيانات وترميزها
27.....	3.10 الصدق والثبات
27.....	3.11 أساليب التحليل الإحصائي
28.....	3.12 افتراضات الانحدار وضوابط التفسير
28.....	3.13 الاعتبارات الأخلاقية
28.....	3.14 ملخص الفصل
29.....	الفصل الرابع تحليل البيانات وعرض النتائج
29.....	4.1 مقدمة الفصل
29.....	4.2 مسار اختيار العينة النهائية
30.....	4.3 الخصائص الديموغرافية والوظيفية
33.....	4.4 فحص جودة البيانات وافتراضات التحليل
33.....	4.5 ثبات المقاييس وصدق الاتساق الداخلي
34.....	4.6 النتائج الوصفية للمتغيرات الرئيسية
35.....	4.6.1 ترتيب بنود أنماط القيادة
36.....	4.6.2 ترتيب بنود أداء الموظفين
37.....	4.7 علاقات الارتباط بين المتغيرات
37.....	4.8 الانحدارات البسيطة
38.....	4.9 الانحدار المتعدد واختبار الأثر الفريد
39.....	4.10 الفروق الاستكشافية حسب المستوى الوظيفي
39.....	4.11 ملخص اختبار الفرضيات
39.....	4.12 ملخص الفصل
40.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
40.....	5.1 مقدمة الفصل
40.....	5.2 مناقشة مستوى أنماط القيادة
40.....	5.3 مناقشة مستوى أداء الموظفين
40.....	5.4 مناقشة أثر القيادة التحويلية
41.....	5.5 مناقشة أثر القيادة التبادلية
41.....	5.6 مناقشة أثر القيادة التشاركية

41.....	5.7 تفسير النموذج المجمع
41.....	5.8 مناقشة الفروق الوظيفية
41.....	5.9 الاستنتاجات الرئيسية
42.....	5.10 الإسهامات العلمية والتطبيقية
42.....	5.11 التوصيات
42.....	5.11.1 توصيات تطوير القيادة
42.....	5.11.2 توصيات إدارة الأداء
43.....	5.11.3 توصيات المشاركة والتمكين
43.....	5.12 محددات الدراسة
43.....	5.13 مقترحات الدراسات المستقبلية
43.....	5.14 الخاتمة العامة
44.....	قائمة المراجع
44.....	أولاً: المراجع العربية والرسمية
44.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
47.....	الملاحق
47.....	الملحق (1): أداة الاستبانة
49.....	الملحق (2): ترميز المتغيرات
49.....	الملحق (3): ملخص مخرجات التحليل

قائمة الجداول

- جدول (1-1): ملخص التصميم المنهجي المقترح
- جدول (1-2): المقارنة بين أنماط القيادة
- جدول (1-3): توزيع العينة النهائية حسب المستوى الوظيفي
- جدول (2-3): مكونات أداة الدراسة
- جدول (1-4): مسار اختيار العينة النهائية
- جدول (2-4): الخصائص الديموغرافية والوظيفية
- جدول (3-4): معاملات الثبات وصدق الاتساق الداخلي
- جدول (4-4): النتائج الوصفية للمتغيرات الرئيسة
- جدول (5-4): ترتيب بنود أنماط القيادة
- جدول (6-4): ترتيب بنود أداء الموظفين
- جدول (7-4): مصفوفة ارتباط بيرسون
- جدول (8-4): الانحدارات البسيطة
- HC3 جدول (9-4): الانحدار المتعدد المتين
- جدول (10-4): الفروق حسب المستوى الوظيفي
- جدول (11-4): ملخص اختبار الفرضيات
- جدول (1-5): مصفوفة التوصيات التنفيذية

قائمة الأشكال

- شكل (1-1): النموذج المفاهيمي للدراسة
- شكل (1-2): النموذج التفسيري للعلاقة
- شكل (1-4): توزيع العينة النهائية
- شكل (2-4): متوسطات أبعاد القيادة والأداء
- شكل (3-4): المعاملات المعيارية للأنماط القيادية

قائمة المصطلحات

المصطلح العربي	المصطلح الإنجليزي	التعريف المختصر
القيادة التحويلية	Transformational Leadership	قيادة تركز على الرؤية والإلهام والاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي.
القيادة التبادلية	Transactional Leadership	قيادة تعتمد وضوح التوقعات والمكافأة المشروطة والمتابعة التصحيحية.
القيادة التشاركية	Participative Leadership	قيادة تشرك الموظفين في مناقشة المشكلات وصنع القرارات.
أداء المهام	Task Performance	إتقان الواجبات الأساسية المرتبطة بالوظيفة.
الأداء السياقي	Contextual Performance	سلوكيات التعاون والمبادرة ودعم البيئة التنظيمية.
الأداء التكيفي	Adaptive Performance	القدرة على الاستجابة للتغيير والتعلم والعمل تحت الضغط.

قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة
TL	القيادة التحويلية
TR	القيادة التبادلية
PL	القيادة التشاركية
TP	أداء المهام
CP	الأداء السياقي
AP	الأداء التكيفي
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
VIF	معامل تضخم التباين
HC3	أخطاء معيارية متينة لعدم تجانس التباين

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تُعد القيادة من أكثر الموضوعات ارتباطاً بفاعلية المنظمات؛ لأنها تمثل الآلية التي تُترجم من خلالها الرؤية والاستراتيجية إلى سلوكيات وقرارات وممارسات يومية. ولا تقتصر وظيفة القائد على توزيع المهام ومتابعة النتائج، بل تشمل بناء المعنى المشترك، وتوضيح التوقعات، وتحفيز العاملين، وتطوير قدراتهم، وإتاحة المجال أمامهم للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ومن ثم، فإن النمط القيادي السائد قد يسهم في تحسين أداء الموظفين أو يحد منه، تبعاً (Yukl, 2013; Bass & Riggio, 2006).

وتتزايد أهمية دراسة القيادة في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية، والتنظيمية المرتبطة برؤية المملكة 2030، وما يصاحبها من توسع في دور القطاع الخاص، وتسارع في التحول الرقمي وارتفاع متطلبات التنافسية، وزيادة الاهتمام بتنمية القدرات البشرية ورفع المشاركة والإنتاجية. كما تُظهر المؤشرات الرسمية الحديثة استمرار ديناميكية سوق العمل وارتفاع الاستعداد للعمل في القطاع الخاص، الأمر الذي يجعل جودة القيادة الإدارية عنصراً مؤثراً في استثمار الموارد البشرية والمحافظة على الكفاءات وتحويلها إلى نتائج قابلة للقياس (رؤية السعودية 2030، 2025؛ برنامج تنمية القدرات البشرية، 2025؛ الهيئة العامة للإحصاء، 2026).

وتتعدد أنماط القيادة التي يمكن أن يمارسها المديرون داخل المنظمات. فالقيادة التحويلية تركز على صياغة رؤية ملهمة، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي بالعاملين. أما القيادة التبادلية فتقوم على وضوح التوقعات، وربط الإنجاز بالمكافآت، والمتابعة والتدخل التصحيحي عند الانحراف. بينما تركز القيادة التشاركية على استشارة الموظفين والاستفادة من خبراتهم، وإشراكهم في القرارات المتعلقة بالعمل، بما قد يعزز الشعور بالمسؤولية والملكية النفسية للنتائج (Avolio & Bass, 2004; Elsetouhi et al., 2023).

وفي المقابل، لا يُختزل أداء الموظف في كمية المخرجات أو سرعة إنجاز المهمة فقط، بل يتضمن مجموعة مترابطة من السلوكيات والنتائج، أهمها أداء المهام الأساسية، والأداء السياقي الداعم لبيئة العمل، والقدرة على التكيف مع المتغيرات والضغوط والمواقف الجديدة. ويتيح هذا المنظور متعدد الأبعاد تقييماً أكثر واقعية لأداء الموظفين من الاقتصار على (Pradhan & Jena, 2017) مؤشر واحد أو تقدير عام.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر ثلاثة أنماط قيادية، هي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة التشاركية، في تحسين أداء الموظفين بمنظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ولا تهدف الدراسة إلى افتراض أن نمطاً واحداً يصلح لجميع المواقف، بل إلى قياس الإسهام النسبي لكل نمط، وتحديد النمط أو المزيج القيادي الأكثر ارتباطاً بأبعاد الأداء في السياق التنظيمي السعودي.

1.2 الخلفية النظرية والمراجعة الأدبية الموجزة

تطورت دراسة القيادة من التركيز على صفات القائد إلى دراسة سلوكياته، ثم إلى النظريات الموقفية والتفاعلية التي تربط فاعلية القيادة بخصائص المرؤوسين وطبيعة المهمة والبيئة. وفي إطار القيادة الكاملة، تُعرض القيادة التحويلية

والتبادلية بوصفهما نمطين يمكن أن يتكاملا؛ إذ توفر القيادة التحويلية المعنى والدافعية بعيدة المدى، بينما توفر القيادة (Avolio & Bass, 2004; Bass & Riggio, 2006) التبادلية وضوح المعايير والمكافآت والمساءلة التشغيلية.

، عينة من 224 موظفًا في القطاع الخاص (Alwahhabi et al. (2023) وفي السياق السعودي، تناولت دراسة، وأظهرت أن القيادة التحويلية دعمت الازدهار في العمل، مع عدم تأييد الأثر المباشر المتوقع على السلوك الابتكاري، بينما ظهر أثر غير مباشر من خلال الازدهار. وتكشف هذه النتيجة أن أثر القيادة قد لا يكون موحدًا أو مباشرًا دائمًا وأن السياق التنظيمي والآليات النفسية يمكن أن تغير اتجاه العلاقة أو قوتها

القيادة التحويلية والتبادلية في قطاع التصنيع السعودي باستخدام بيانات 372 (Altassan (2024) كما بحث مشاركا من ستين منظمة صناعية، وأشارت النتائج إلى إسهام النمطين في الأداء المستدام، مع أدوار وسيطة لرضا الموظفين وإنتاجيتهم. ومع أهمية هذه الدراسة، فإن تركيزها على التصنيع والأداء المستدام على مستوى المنظمة لا يحسم بصورة مباشرة الأثر المقارن للأنماط القيادية في أبعاد الأداء الفردي للموظف

التي شملت 547 موظفًا في المشروعات، (Elsetouhi et al. (2023) وفيما يتعلق بالقيادة التشاركية، بينت دراسة السياحية الصغيرة والمتوسطة، أن المشاركة القيادية ارتبطت بصوت الموظف وسلوكه الابتكاري، وأن الاستقلالية الوظيفية عززت بعض هذه العلاقات. وتدعم هذه النتائج منطق توقع أثر إيجابي للمشاركة في القرارات، لكنها تظل مرتبطة بقطاع. وسيقاق إقليمي مختلفين، بما يستدعي اختبارها داخل القطاع الخاص السعودي

وبناءً على المراجعة الأولية للأدبيات، يلاحظ أن الدراسات السعودية المتاحة ركزت غالبًا على نمط قيادي واحد، أو على قطاع محدد، أو على نتائج وسيطة مثل الابتكار والازدهار والرضا والأداء المستدام. ومن ثم، تتمثل الفجوة التي تستهدفها الدراسة الحالية في إجراء مقارنة متزامنة بين القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية، وربطها بأداء الموظف بوصفه. وبناءً متعدد الأبعاد يشمل أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة

1.3 مشكلة الدراسة

تعمل منظمات القطاع الخاص في بيئة تتسم بسرعة التغير وارتفاع توقعات العملاء والمستثمرين والعاملين، ولا يمكن تحقيق الاستجابة الفاعلة لهذه المتطلبات من خلال الأنظمة والإجراءات وحدها؛ إذ تعتمد جودة التنفيذ بصورة كبيرة على كيفية توجيه الموظفين وتحفيزهم وإشراكهم ومتابعة أدائهم. ومع ذلك، تختلف الممارسات القيادية بين المديرين والمنظمات؛ فقد يغلب على بعض البيئات الإلهام والتمكين، بينما تعتمد بيئات أخرى على المكافأة والرقابة، أو على التشاور والمشاركة. ويترتب على هذا الاختلاف احتمال تباين أثر الأنماط القيادية في أداء الموظفين. فالقيادة التحويلية قد تدعم الدافعية والتكيف والالتزام، والقيادة التبادلية قد تكون أكثر فاعلية في الأعمال التي تحتاج إلى أهداف ومعايير واضحة، في حين قد تعزز القيادة التشاركية جودة القرارات وتقبلها وتنفيذها. إلا أن الأدلة المتاحة في السياق السعودي لا تقدم بعد صورة مقارنة كافية توضح الإسهام النسبي لهذه الأنماط في الأداء الفردي متعدد الأبعاد

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وتطبيقية إلى تحديد مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية، والتبادلية والتشاركية في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثر كل منها في أداء الموظفين. وتحديد النمط الأكثر إسهامًا في تفسير التحسن في أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر أنماط القيادة في تحسين أداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

1.4 تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى ممارسة القيادة التبادلية في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما مستوى أداء الموظفين بأبعاده: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي؟
5. ما أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين؟
6. ما أثر القيادة التبادلية في تحسين أداء الموظفين؟
7. ما أثر القيادة التشاركية في تحسين أداء الموظفين؟
8. أي أنماط القيادة أكثر إسهامًا في تفسير التباين في أداء الموظفين؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصفة رئيسة إلى قياس أثر أنماط القيادة في تحسين أداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذا الهدف ما يأتي

1. التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة التشاركية في المنظمات محل الدراسة
2. قياس مستوى أداء الموظفين من خلال أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي
3. اختبار أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين
4. اختبار أثر القيادة التبادلية في أداء الموظفين
5. اختبار أثر القيادة التشاركية في أداء الموظفين
6. مقارنة القوة التفسيرية للأنماط القيادية الثلاثة وتحديد النمط الأكثر إسهامًا في تحسين الأداء
7. تقديم توصيات تطبيقية تساعد منظمات القطاع الخاص على تطوير ممارساتها القيادية وبرامج إعداد القادة

1.6 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والنموذج المفاهيمي المقترح، تصاغ الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة مجتمعة في تحسين أداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05 أو أقل
- H1a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05 أو أقل
- H1b : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحسين أداء الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05 أو أقل
- H1c : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تحسين أداء الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05 أو أقل

1.7 أهمية الدراسة

1.7.1 الأهمية العلمية

1. تجمع الدراسة ثلاثة أنماط قيادية في نموذج واحد، بدلاً من دراسة كل نمط بصورة منفصلة.
2. تتناول أداء الموظف بوصفه مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي.
3. تضيف دليلًا ميدانيًا من بيئة القطاع الخاص السعودي، وهي بيئة تشهد تحولات تنظيمية واقتصادية متسارعة.
4. تختبر الإسهام النسبي للأنماط القيادية، بما يساعد على تجاوز الاستنتاج العام القائل بأن القيادة تؤثر في الأداء دون تحديد النمط الأكثر تأثيرًا.

1.7.2 الأهمية التطبيقية

1. تمكين إدارات الموارد البشرية من بناء برامج تطوير قيادي تستند إلى السلوكيات الأكثر ارتباطًا بالأداء.
2. مساعدة المديرين على الموازنة بين الإلهام والتحفيز، ووضوح التوقعات والمساءلة، والمشاركة في القرارات.
3. دعم تصميم أنظمة تقييم أداء تراعي الأداء التكيفي والسياقي إلى جانب إنجاز المهام.
4. توفير مؤشرات يمكن الاستفادة منها في الاختيار والترقية والتعاقب الوظيفي وإعداد القيادات.
5. المساهمة في رفع كفاءة استثمار رأس المال البشري في منظمات القطاع الخاص.

1.8 منهجية الدراسة وإجراءاتها العامة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبمدخل كمي مقطعي؛ لملاءمته وصف مستوى ممارسة أنماط القيادة وأداء الموظفين، ثم اختبار العلاقات والأثر الإحصائي بين المتغيرات. وجمعت البيانات من موظفين يعملون في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من خلال استبانة إلكترونية محكمة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في منظمات القطاع الخاص بمختلف مستوياتهم الوظيفية، مع اشتراط أن تكون لدى المشارك مدة خدمة لا تقل عن ستة أشهر وأن يكون له قائد أو مشرف مباشر يمكن تقييم ممارساته. وتستهدف الدراسة عينة نهائية مقدارها 150 استجابة صالحة للتحليل، مع توزيع رابط الاستبانة على عدد أكبر يتراوح بين 180 و200 موظف لتعويض الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة. وقد اختير هذا الحجم بما يتفق مع طبيعة النموذج (Cohen, 1992; Green, 1991) الإحصائي القائم على ثلاثة متغيرات مستقلة رئيسية، ومع اعتبارات القوة الإحصائية وقابلية التنفيذ الميداني.

تكوّنت أداة الدراسة من أربعة أقسام: البيانات الديموغرافية والوظيفية، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة التشاركية، ثم مقياس أداء الموظف. ويستخدم مقياس ليكرت الخماسي من درجة واحدة لـ (لا أوافق بشدة) إلى خمس درجات لـ (أوافق بشدة). وعُرضت الأداة على مجموعة من المحكمين، ثم تطبق دراسة استطلاعية للتحقق من وضوح الفقرات والاتساق الداخلي والثبات.

تشمل المعالجة الإحصائية التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ وارتباط بيرسون، وفحص افتراضات الانحدار، ثم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الأنماط القيادية الثلاثة في أداء الموظفين. ويستخدم التحليل العاملي الاستكشافي بصورة مساندة فقط إذا تحققت شروط ملائمة البيانات، بينما لا تعتمد الدراسة نمذجة معادلات هيكلية معقدة نظرًا لحجم العينة المعتمد.

جدول (1-1): ملخص التصميم المنهجي المقترح

العنصر	التصميم المقترح
المنهج	وصفي تحليلي - كمي - مقطعي
مجتمع الدراسة	موظفو منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية
وحدة التحليل	الموظف الفرد
أداة جمع البيانات	استبانة إلكترونية محكمة
مقياس الاستجابة	ليكرت الخماسي
المتغير المستقل	القيادة التحويلية، التبادلية، التشاركية
المتغير التابع	أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي
التحليل	وصف البيانات، الثبات، الارتباط، والانحدار الخطي: SPSS المتعدد

المصدر: إعداد الباحث

1.9 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دراسة أثر القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية في أداء الموظفين بأبعاده الثلاثة •
- الحدود البشرية: الموظفون العاملون في منظمات القطاع الخاص الذين يمكنهم تقييم سلوك قائدهم المباشر •
- الحدود المكانية: منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية •
- الحدود الزمنية: الفترة التي سٌجمع خلالها البيانات الميدانية، وتثبت في النسخة النهائية بعد التطبيق •
- الحدود المنهجية: الاعتماد على بيانات مقطعية ذاتية التقرير، وهو ما يستلزم تطبيق إجراءات للحد من تحيز الطريقة المشتركة •

1.10 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة: عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو فهم الأهداف المشتركة وتحقيقها، من خلال سلوكيات الاتصال والتحفيز وإجرائيًا: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك على فقرات أنماط القيادة (Yukl, 2013) والتوجيه واتخاذ القرار

القيادة التحويلية: نمط قيادي يعتمد على الرؤية الملهمة، والتأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي وإجرائيًا: متوسط استجابات الموظف على فقرات هذا البعد (Bass & Riggio, 2006) بالعاملين

القيادة التبادلية: نمط يقوم على توضيح متطلبات الأداء، والمكافأة المشروطة بالإنجاز، والمتابعة والتدخل التصحيحي عند إجرائيًا: متوسط استجابات الموظف على فقرات المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشط (Avolio & Bass, 2004) الحاجة

القيادة التشاركية: نمط يشرك الموظفين في مناقشة المشكلات وتقديم المقترحات وصنع القرارات المرتبطة بعملهم. وإجرائيًا: متوسط استجابات الموظف على فقرات الاستشارة والمشاركة والتفويض

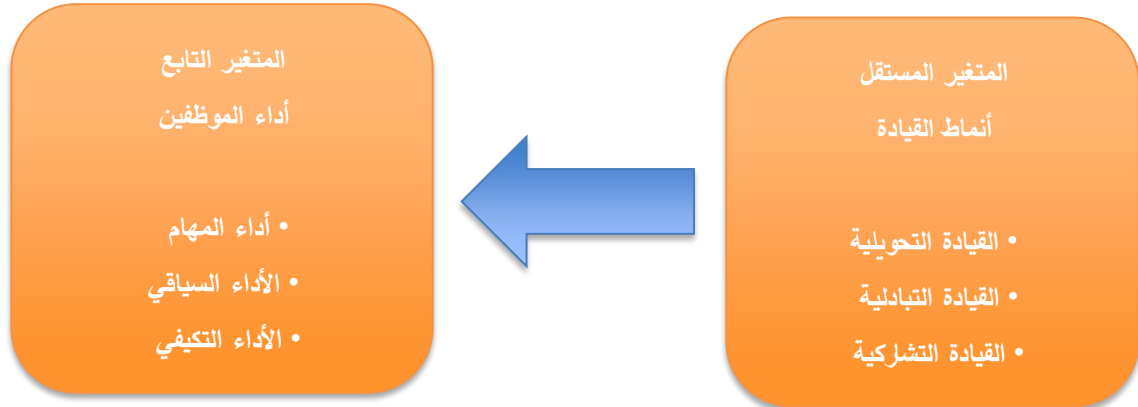
أداء الموظفين: مجموعة السلوكيات والنتائج التي يسهم بها الموظف في تحقيق أهداف المنظمة. وإجرائيًا: الدرجة الكلية لأبعاد (Pradhan & Jena, 2017) أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي

منظمات القطاع الخاص: المنشآت المملوكة لجهات أو أفراد غير حكوميين، والهادفة إلى ممارسة نشاط اقتصادي أو خدمي داخل المملكة العربية السعودية. وإجراءً: جهة العمل الخاصة التي ينتمي إليها المشارك وقت تطبيق الاستبانة

1.11 النموذج المفاهيمي للدراسة

يفترض النموذج أن الأنماط القيادية الثلاثة تمثل متغيرات مستقلة تسهم في تفسير التباين في أداء الموظفين، مع قياس الأداء من خلال أبعاد المهمة والسياق والتكيف. ويُختبر الأثر المتزامن للأنماط باستخدام الانحدار المتعدد، بما يسمح بتحديد الوزن النسبي لكل نمط بعد ضبط أثر النمطين الآخرين

شكل (1-1): (النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة

1.12 تنظيم الرسالة

- الفصل الأول: يعرض الإطار العام للدراسة، بما يشمل المقدمة والمشكلة والتساؤلات والفرضيات والأهداف والأهمية والمنهجية والحدود والتعريفات والنموذج المفاهيمي
- الفصل الثاني: يتناول الإطار النظري للقيادة وأنماطها وأداء الموظفين، ويحلل الدراسات السابقة ويحدد الفجوة البحثية بصورة موسعة.
- الفصل الثالث: يوضح منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة القياس وإجراءات الصدق والثبات وخطة التحليل الإحصائي
- الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي واختبارات الفرضيات بعد جمع البيانات الفعلية، دون استخدام نتائج افتراضية.
- الفصل الخامس: يناقش النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة، ويعرض الاستنتاجات والتوصيات والإسهامات والقيود ومقترحات البحوث المستقبلية

1.13 ملخص الفصل

عرض الفصل الأول الخلفية العامة لموضوع الدراسة ومبررات اختيار منظمات القطاع الخاص السعودي، وحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس الأثر المقارن للقيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية في أداء الموظفين. كما صاغ التساؤلات والأهداف والفرضيات، وبيّن الأهمية العلمية والتطبيقية، وعرض التصميم المنهجي والحدود والتعريفات الإجرائية والنموذج المفاهيمي. ويقدم الفصل الثاني الإطار النظري الموسع والدراسات السابقة التي تستند إليها العلاقات المقترحة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يمثل الإطار النظري الأساس الذي تُبنى عليه مشكلة الدراسة وفرضياتها وتفسير نتائجها؛ إذ يحدد المفاهيم الرئيسية ويبين العلاقات المتوقعة بينها ويضع الدراسة ضمن سياقها العلمي. وتتناول الدراسة الحالية أثر ثلاثة أنماط قيادية هي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة التشاركية في أداء الموظفين، لذلك يتطلب بناء النموذج البحثي توضيح طبيعة القيادة وتطور نظرياتها، وبيان خصائص كل نمط، ثم تحليل مفهوم الأداء الفردي وأبعاده وآليات تأثيره بالممارسات القيادية. لا تنتظر الأدبيات المعاصرة إلى القيادة على أنها صفة ثابتة يمتلكها شخص بعينه، بل بوصفها عملية تأثر اجتماعي تتشكل من تفاعل القائد والتابعين والموقف. ويعني ذلك أن فاعلية النمط القيادي لا تتحدد بمجرد وجود مجموعة من السلوكيات المرغوبة، وإنما بمدى اتساقها مع طبيعة المهمة، ومستوى خبرة الموظفين، والثقافة التنظيمية، ودرجة عدم اليقين، ونظام الحوافز والمساءلة. وتؤكد المراجعات الحديثة أن البحث القيادي يحتاج إلى الانتقال من التصنيفات العامة إلى فحص السلوكيات والآليات والسياقات التي تفسر النتائج (Carton, 2022; Den Hartog, 2024).

ويبدأ الفصل بعرض مفهوم القيادة وأهميتها والفرق بينها وبين الإدارة، ثم يستعرض التطور التاريخي لنظريات القيادة وصولاً إلى نموذج المدى الكامل والقيادة التشاركية. بعد ذلك يناقش مفهوم أداء الموظفين وأبعاده ومحدداته وطرق قياسه، ويحلل الروابط النظرية والتطبيقية بين أنماط القيادة والأداء. ويختتم الفصل بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتعقيب التحليلي عليها، وتحديد الفجوة البحثية التي تبرر الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية

2.2 مفهوم القيادة الإدارية

تعددت تعريفات القيادة نتيجة اختلاف الزوايا النظرية التي تناولتها. فبعض التعريفات يركز على شخصية القائد وصفاته، وبعضها يركز على سلوكه، بينما ينظر اتجاه آخر إلى القيادة باعتبارها علاقة تأثير متبادلة أو عملية اجتماعية تنشأ داخل جماعة تعمل لتحقيق غاية مشتركة. ويعرّف (Yukl, 2013) القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين لفهم ما ينبغي عمله وكيفية عمله، وتيسير الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة. ويكشف هذا التعريف أن القيادة تشمل صنع المعنى وتنسيق الجهود، ولا تقتصر على إصدار الأوامر.

ومن منظور سلوكي، تظهر القيادة من خلال ما يفعله القائد فعلاً: توضيح الاتجاه، وتنظيم العمل، ودعم الأفراد، وتطويرهم، وحل المشكلات، وبناء العلاقات، والتعامل مع البيئة الخارجية. أما من منظور علائقي، فإن القيادة لا توجد بمعزل عن استجابة التابعين؛ لأن التأثير يتطلب قبولاً أو تفاعلاً، كما أن الموظفين يفسرون سلوك القائد وفق خبراتهم وتوقعاتهم وثقافتهم. لذلك قد يُنظر إلى السلوك نفسه بوصفه دعماً في سياق، أو تدخلاً زائداً في سياق آخر.

وفي الدراسة الحالية، تُعرّف القيادة إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها الرئيس المباشر للتأثير في الموظفين وتوجيه أدائهم، وتتجسد في ثلاثة أنماط: التحويلي الذي يعتمد الرؤية والإلهام والتطوير، والتبادلي الذي يعتمد وضوح التوقعات والمكافآت والتصحيح، والتشاركي الذي يعتمد الاستشارة وإشراك الموظفين في القرارات. ويتيح هذا التعريف الجمع بين البعد الإنساني والبعد التشغيلي والبعد التشاركي للقيادة.

2.2.1 عناصر العملية القيادية

- يمكن تحليل القيادة إلى عناصر مترابطة، ولا تتحقق الفاعلية إذا عولج أي عنصر منها بمعزل عن العناصر الأخرى:
- القائد: الشخص الذي يمتلك سلطة رسمية أو نفوذاً غير رسمي ويستخدم المعرفة والخبرة والاتصال لتوجيه الآخرين.
 - التابعون: الموظفون الذين يتأثرون بسلوك القائد ويسهمون بدورهم في تشكيل العلاقة القيادية من خلال توقعاتهم واستجاباتهم ومبادراتهم.
 - التأثير: العملية التي تتغير من خلالها اتجاهات الأفراد أو أولوياتهم أو سلوكياتهم، وقد تعتمد على الإقناع والقوة والمكافأة والخبرة والسلطة.
 - الأهداف المشتركة: النتائج التي تنظم حولها الجهود وتمنح العلاقة القيادية معناها التنظيمي.
 - الموقف: طبيعة المهمة والوقت والموارد والثقافة ودرجة المخاطر والتغير، وهي عوامل تحدد مدى ملاءمة السلوك القيادي.
 - القيم والأخلاق: المعايير التي تضبط استخدام النفوذ وتمنع تحوله إلى سيطرة أو استغلال، وتدعم الثقة والمصداقية.

2.2.2 أهمية القيادة للمنظمات

تتبع أهمية القيادة من كونها حلقة الوصل بين الاستراتيجية والتنفيذ. فقد تمتلك المنظمة أهدافاً واضحة وموارد وتقنيات متقدمة، إلا أن تحويلها إلى نتائج يعتمد على قدرة القيادات على ترجمة الأولويات إلى توقعات مفهومة، وتنسيق الاعتماد المتبادل بين الوحدات، وإزالة العقبات، وتقديم التغذية الراجعة. ومن دون هذا الدور قد تنتشت الجهود أو تزداد الصراعات أو ينخفض الالتزام.

وتؤدي القيادة وظيفة نفسية واجتماعية لا تقل أهمية عن وظيفتها التشغيلية؛ إذ يراقب الموظفون سلوك القادة لاستخلاص ما تقرره المنظمة فعلاً، وليس فقط ما تعلنه في لوائحها. فعندما يلتزم القائد بالعدل والشفافية ويستمع إلى الموظفين، تتولد إشارات تدعم الثقة والأمان النفسي. وعندما تتباعد الأقوال عن الأفعال، تتراجع المصداقية ويصبح الموظفون أكثر تحفظاً في مشاركة الأفكار والمشكلات.

كما تظهر أهمية القيادة عند التغيير والأزمات؛ لأن العاملين يحتاجون إلى تفسير واضح لما يحدث، وتحديد الأولويات، والحصول على الدعم، وتوزيع المسؤوليات بصورة مرنة. وتشير البحوث الحديثة إلى أن القيادة التحولية ترتبط خصوصاً بالدافعية والمرونة والتكيف، بينما تساعد السلوكيات التبادلية في ضبط الأهداف والمعايير، وتسمح بالممارسات التشاركية بجمع المعلومات وتحسين جودة القرار وقبوله.

2.2.3 القيادة والإدارة: التكامل والاختلاف

تستخدم كلمتا القيادة والإدارة أحياناً بصورة مترادفة، إلا أنهما تمثلان وظيفتين متكاملتين. تركز الإدارة على التخطيط والتنظيم والميزانيات والرقابة والاستقرار، بينما تركز القيادة على تحديد الاتجاه والتأثير وبناء الالتزام والتعامل مع التغيير. ولا يعني ذلك أن المدير لا يقود أو أن القائد لا يدير؛ فالفاعلية التنظيمية تتطلب القدرة على الجمع بين الانضباط التشغيلي وتحريك الأفراد نحو مستقبل مرغوب.

جدول (2-1): مقارنة بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة	البعد
الاستقرار والتنظيم والتنفيذ	الاتجاه والتغيير والتأثير	التركيز الأساسي
قصير ومتوسط المدى	بعيد ومتوسط المدى	الأفق الزمني
الخطط والسياسات والهياكل والرقابة	الرؤية والاتصال والقوة والتحفيز	الأداة الرئيسة
توزيع الأدوار ومتابعة الالتزام	بناء الالتزام والتمكين والتطوير	التعامل مع الأفراد
تطبيق الإجراءات وتصحيح الانحراف	إعادة تعريف المشكلة وابتكار البدائل	التعامل مع المشكلات
الكفاءة والانتظام وتحقيق الخطة	التحول والالتزام والقدرة على التكيف	مقياس النجاح

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة.

2.3 تطور نظريات القيادة

مر البحث في القيادة بمراحل متتابعة، إلا أن هذه المراحل لم تلغ بعضها بعضاً؛ فما زالت السمات والسلوكيات والموقف والعلاقات تستخدم معاً لفهم فاعلية القائد. وقد بدأت الدراسات بمحاولة تحديد صفات القادة، ثم انتقلت إلى تحليل ما يفعلونه، وبعد ذلك ركزت على ملاءمة الأسلوب للموقف، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تدرس الإلهام والتبادل والعلاقات والهوية والأخلاق والمشاركة.

وتساعد مراجعة هذا التطور في توضيح سبب اختيار الدراسة الحالية للأنماط الثلاثة. فالقيادة التحويلية والتبادلية تمثلان جوهر نموذج المدى الكامل الذي يجمع التغيير والانضباط، بينما تعكس القيادة التشاركية الاتجاه الذي يمنح الموظف دوراً في صناعة القرار، وهو اتجاه تزداد أهميته مع الأعمال المعرفية والتحول الرقمي والحاجة إلى السرعة والابتكار.

2.3.1 مدخل السمات

انطلق مدخل السمات من افتراض أن القادة الفاعلين يمتلكون خصائص تميزهم عن غيرهم، مثل الثقة بالنفس والطاقة والذكاء والنزاهة والدافعية للإنجاز والقدرة على التواصل. وأسهم هذا المدخل في لفت الانتباه إلى الفروق الفردية، لكنه واجه صعوبة في تحديد قائمة ثابتة من السمات تصلح لجميع المواقف، كما أن امتلاك السمة لا يضمن استخدامها بصورة أخلاقية أو فعالة.

وتتمثل القيمة المعاصرة لمدخل السمات في استخدامه ضمن عمليات اختيار القادة وتطويرهم، مع عدم فصله عن السلوك والموقف. فالثقة بالنفس قد تساعد القائد على اتخاذ قرار صعب، لكنها إذا لم ترتبط بالتواضع والاستماع قد تتحول إلى تصلب. وبالمثل، لا تحقق الخبرة أثرها إلا إذا ترجمها القائد إلى توجيه مناسب وتعلم مستمر.

2.3.2 المدخل السلوكي

ركز المدخل السلوكي على أنماط الأفعال القابلة للملاحظة والتعلم. وميزت الدراسات المبكرة بين السلوك الموجه نحو المهمة، مثل تحديد الأدوار ومتابعة العمل، والسلوك الموجه نحو العلاقات، مثل الدعم والاهتمام والثقة. وأظهر هذا الاتجاه أن القيادة ليست موهبة فطرية فقط، بل يمكن تطويرها بالتدريب والتغذية الراجعة.

غير أن النتائج لم تثبت وجود مزيج سلوكي واحد يحقق أعلى أداء في كل الظروف، مما مهد لظهور النظريات الموقفية. ومع ذلك، بقي التمييز بين المهمة والعلاقة حاضرًا في الأنماط الحديثة؛ فالقيادة التبادلية أقرب إلى تنظيم المهمة والتوقعات، بينما تركز التحويلية والتشاركية بدرجة أكبر على المعنى والعلاقات والتنمية والمشاركة.

2.3.3 النظريات الموقفية والاحتمالية

تقوم النظريات الموقفية على أن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق بين سلوك القائد ومتطلبات البيئة. فمدخل Fiedler ربط فاعلية التوجه نحو المهمة أو العلاقة بدرجة ملائمة الموقف، بينما تناولت نظرية المسار والهدف دور القائد في توضيح الطريق نحو الأهداف وإزالة العوائق واختيار السلوك التوجيهي أو الداعم أو التشاركي أو الموجه للإنجاز. كما ربطت نماذج النضج أو الاستعداد بين الأسلوب القيادي وقدرة الموظف ورغبته في أداء المهمة.

تكمن أهمية المنظور الموقفي للدراسة الحالية في أنه يمنع التفسير المبالغ فيه لنتائج أحد الأنماط. فقد تكون القيادة التبادلية مفيدة في العمل الروتيني أو المنظم بمعايير واضحة، بينما تزداد قيمة القيادة التحويلية عند التغيير والغموض، وتصبح المشاركة أكثر ملائمة عندما يمتلك الموظفون معرفة متخصصة ويحتاج القرار إلى قبولهم. وبذلك قد يكون المزيج المرن بين الأنماط أكثر فاعلية من الاعتماد الصارم على نمط واحد.

2.3.4 نظرية التبادل بين القائد والعضو

تنتقل نظرية التبادل بين القائد والعضو من افتراض أن القائد يتعامل مع جميع المرؤوسين بالطريقة نفسها إلى دراسة جودة العلاقة الثنائية بينه وبين كل موظف. وترتبط العلاقات عالية الجودة بالثقة والدعم وتبادل المعلومات والفرص، وقد تسهم في الأداء السياقي والرضا والالتزام. إلا أن تباين جودة العلاقات داخل الفريق قد يثير إدراكات بعدم العدالة إذا لم يستند إلى معايير واضحة. ويؤكد هذا المدخل أن أثر القيادة في الأداء قد يمر عبر نوعية العلاقة والموارد التي يحصل عليها الموظف.

2.3.5 نموذج المدى الكامل للقيادة

طور Bass و Avolio نموذج المدى الكامل ليضم القيادة التحويلية والتبادلية والقيادة السلبية أو المتجنبة. ولا يفترض النموذج أن التحويلية والتبادلية بدائل متعارضة بالكامل؛ إذ يمكن للقائد الفاعل أن يستخدم المكافأة المشروطة ووضوح التوقعات، ثم يضيف إليها الرؤية والإلهام والتطوير. ويشير مفهوم الأثر التعزيزي إلى أن القيادة التحويلية قد ترفع النتائج فوق المستوى الذي تحققه المعاملات الواضحة وحدها.

ويقاس استبيان القيادة متعدد العوامل MLQ نطاقًا واسعًا من السلوكيات يبدأ من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي، ويمر بالمكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء، وينتهي بالقيادة المتجنبة. وتستخدم الدراسة الحالية المنطق النظري للنموذج، مع التركيز على الأبعاد الإيجابية القابلة للتطبيق في منظمات القطاع الخاص.

جدول (2-2): التطور الرئيس لنظريات القيادة ودلالاته للدراسة الحالية

الدلالة للدراسة الحالية	أبرز الإسهامات	الفكرة المركزية	المدخل
تفسير الفروق بين القادة دون إغفال السلوك والموقف	الذكاء والثقة والنزاهة والدافعية	خصائص القائد الفردية	السمات
إمكان تدريب القادة على سلوكيات محددة	التوجه نحو المهمة والتوجه نحو العلاقات	ما يفعله القائد	السلوكي

المدخل	الفكرة المركزية	أبرز الإسهامات	الدلالة للدراسة الحالية
الموقفي	ملاءمة الأسلوب للظروف	المهمة والخبرة والسلطة وعدم اليقين	توقع اختلاف فاعلية الأنماط بحسب بيئة العمل
التبادل قائد-عضو	جودة العلاقة الثنائية	الثقة والدعم وتبادل الموارد	تفسير الأثر عبر العلاقة والعدالة
المدى الكامل	التحويل والتبادل والتجنب	الجمع بين الإلهام والانضباط	الأساس النظري للتحويلية والتبادلية
التشاركي	إشراك الموظفين في القرار	الصوت الوظيفي والملكية النفسية وجودة القرار	اختبار قيمة المشاركة في القطاع الخاص السعودي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة.

المبحث الثاني: أنماط القيادة محل الدراسة

2.4 القيادة التحويلية

2.4.1 مفهوم القيادة التحويلية

ترجع الجذور الحديثة لمفهوم القيادة التحويلية إلى (Burns (1978، الذي ميز بين قيادة تقوم على التبادل وأخرى ترفع دوافع القائد والتابعين إلى مستويات أعلى من القيم والالتزام. ثم طور (Bass (1985 المفهوم ليركز على قدرة القائد على دفع التابعين إلى أداء يتجاوز التوقعات من خلال تغيير إدراكهم لأهمية النتائج، وجعلهم يقدمون مصلحة الجماعة والمنظمة، وتنشيط احتياجات النمو والإنجاز.

ويرى (Bass and Riggio (2006 أن القائد التحويلي لا يكتفي بتحديد ما ينبغي إنجازه، بل يبني رؤية ويعمل بقوة ويشير التفكير ويهتم بالفروق الفردية. وبذلك يكون التأثير التحويلي نفسياً ومعرفياً وسلوكياً: يغير معنى العمل، ويرفع الكفاءة المدركة، ويشجع المبادرة، ويوفر الدعم والتعلم. ولا يعني ذلك غياب الأهداف والمساءلة، بل إضافة مستوى من الالتزام الداخلي إلى المتطلبات الرسمية.

2.4.2 أبعاد القيادة التحويلية

جدول (2-3): أبعاد القيادة التحويلية

الأثر المتوقع في الموظف	أمثلة سلوكية	المضمون	البعد
الثقة والاحترام والاقتداء	تحمل المسؤولية، اتساق القول والفعل، تقديم المصلحة العامة	القوة والمصداقية والالتزام بالقيم	التأثير المثالي
الدافعية والالتزام وبذل جهد إضافي	ربط المهام بالهدف، رفع التوقعات، استخدام رسائل محفزة	توضيح رؤية متفائلة ومعنى مشترك	التحفيز الإلهامي
التعلم والأداء التكيفي والإبداع	إعادة صياغة المشكلات، قبول الأسئلة، تجربة حلول جديدة	تشجيع التفكير والنقد والابتكار	الاستثارة الفكرية
الكفاءة والرضا والنمو المهني	التدريب، الاستماع، التفويض المتدرج، الدعم الشخصي	الاهتمام باحتياجات كل موظف وتطويره	الاعتبار الفردي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى باس وريجيو (2006)، وأفوليو وباس (2004)

2.4.3 آليات تأثير القيادة التحويلية

يمكن تفسير أثر القيادة التحويلية من خلال عدة آليات. أولاً، توفر الرؤية معنى للعمل وتجعل الموظف يرى صلته بنتائج أكبر من المهمة اليومية، مما يعزز الدافعية الداخلية. ثانياً، يرفع الدعم الفردي والاستشارة الفكرية الشعور بالكفاءة والاستقلالية والتعلم. ثالثاً، يؤدي اتساق القائد وقدرته إلى الثقة والهوية التنظيمية، فيصبح الموظف أكثر استعداداً لبذل جهد يتجاوز الحد الأدنى.

وتدعم نظرية التبادل الاجتماعي هذا التفسير؛ فعندما يدرك الموظف أن القائد يستثمر في تطويره ويحترمه، يميل إلى رد المعاملة بسلوكيات إيجابية، مثل الالتزام والمبادرة والمساعدة. كما تتفق القيادة التحويلية مع نظرية متطلبات وموارد العمل؛ إذ يمثل الدعم والرؤية والتغذية الراجعة موارد تساعد الموظف على مواجهة الضغوط وتحافظ على الاندماج والمرونة.

وتبين البحوث أن الأثر قد يكون مباشراً أو غير مباشر عبر الاندماج والازدهار والرضا والهوية والثقة. فقد وجدت دراسة (Alwahhabi et al. (2023 في القطاع الخاص السعودي أن الازدهار في العمل توسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري، وهو ما يشير إلى ضرورة عدم اختزال القيادة في علاقة بسيطة أحادية المسار.

2.4.4 مزايا القيادة التحويلية وتحدياتها

- تدعم التغيير والابتكار عندما يحتاج الموظفون إلى رؤية واضحة وشجاعة لتجربة أساليب جديدة.
- تعزز الأداء التكيفي من خلال التعلم والاستشارة الفكرية وتقبل الأخطاء المعقولة بوصفها فرصاً للتعلم.
- تزيد الارتباط النفسي بالعمل والمنظمة عندما تربط المهمة بالقيم والغاية.
- تساعد على إعداد الصف الثاني من القادة من خلال الاعتبار الفردي والتفويض والتوجيه.
- قد تفقد أثرها إذا تحولت الرؤية إلى خطاب غير مدعوم بالموارد والعدالة والتنفيذ.
- قد تؤدي المبالغة في توقع الأداء الاستثنائي إلى الإرهاق إذا لم يوازن القائد بين الطموح والقدرة الواقعية.
- تتداخل بعض أبعادها في القياس، لذلك يجب استخدام مقاييس موثوقة والتحقق من الصدق البنائي.

2.5 القيادة التبادلية

2.5.1 مفهوم القيادة التبادلية

تعتمد القيادة التبادلية على علاقة تبادل واضحة بين القائد والموظف؛ يحدد القائد النتائج المتوقعة ومعايير الأداء والمكافآت أو العقاب، ويلتزم الموظف بتنفيذ المهمة وفق الشروط المتفق عليها. ويعد هذا النمط ضرورياً لضمان الوضوح والانضباط، خصوصاً عندما تكون الأعمال قابلة للقياس أو خاضعة لمتطلبات جودة وسلامة ووقت.

ولا ينبغي اختزال القيادة التبادلية في العقاب أو الرقابة؛ فالمكافأة المشروطة تمثل عنصراً بنّاءً عندما تكون الأهداف عادلة وقابلة للتحقيق، وتكون العلاقة بين الجهد والنتيجة والمكافأة مفهومة. أما الإدارة بالاستثناء فتركز على اكتشاف الانحراف واتخاذ الإجراء التصحيحي، وقد تكون نشطة عندما يراقب القائد المؤشرات مبكراً، أو سلبية عندما ينتظر وقوع المشكلة.

2.5.2 أبعاد القيادة التبادلية

جدول (2-4): أبعاد القيادة التبادلية

التقييم	السلوكيات النموذجية	المضمون	البعد
إيجابي غالباً عند العدالة والوضوح	تحديد النتائج، الاتفاق على الحوافز، الاعتراف بالإنجاز	ربط الإنجاز بمقابل أو تقدير واضح	المكافأة المشروطة
مفيدة في الأعمال الحساسة للخطأ	مراجعة المؤشرات، اكتشاف الأخطاء، التدخل التصحيحي	المتابعة المبكرة للانحرافات	الإدارة بالاستثناء النشطة
أقل فاعلية وقد تؤخر التعلم	انتظار الشكوى أو الفشل قبل التصرف	التدخل بعد تفاقم المشكلة	الإدارة بالاستثناء السلبية
سلوك متجنب وليس قيادة تبادلية فاعلة	غياب التوجيه والتغذية الراجعة	تجنب القرار والمسؤولية	عدم التدخل

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نموذج المدى الكامل للقيادة.

2.5.3 آليات تأثير القيادة التبادلية في الأداء

تؤثر القيادة التبادلية في الأداء أساساً من خلال وضوح الدور والأهداف والتوقعات. فالموظف الذي يعرف ما المطلوب وكيف سيقاس وما العائد على الإنجاز يستطيع توجيه جهده وتقليل الغموض. كما أن التغذية الراجعة التصحيحية تساعد في حماية الجودة وتقليل الأخطاء، خاصة في العمليات المتكررة أو المعقدة بمعايير فنية وتنظيمية.

ويفسر منطق التوقع والتحفيز هذا الأثر؛ إذ تزداد الدافعية عندما يعتقد الموظف أن الجهد يؤدي إلى أداء، وأن الأداء يقود إلى نتيجة ذات قيمة. إلا أن الأثر يضعف إذا كانت المكافآت غير عادلة أو غير مرتبطة فعلاً بالإنجاز، أو إذا ركز القائد على الأخطاء وتجاهل التعلم والاعتراف الإيجابي.

تشير الأدلة إلى أن القيادة التبادلية قد تحقق نتائج إيجابية لكنها غالباً أقل من القيادة التحويلية في المخرجات التي تحتاج إلى مبادرة وتكيف. فقد أظهرت دراسة Garzón-Lasso et al. (2024) أن النمطين أثرا في الفاعلية والجهد والرضا، مع أثر أقوى للتحويلية. وفي المقابل، وجدت دراسة Salameh-Ayanian et al. (2025) أن التبادلية حسنت الرضا بدرجة محدودة لكنها لم تؤثر معنوياً في الأداء أثناء أزمة شديدة، بما يعكس حساسية أثرها للسياق.

2.5.4 مزايا القيادة التبادلية وتحدياتها

- توضح الأدوار وتقلل الغموض وترتبط الأداء بالنتائج.
- تدعم الالتزام بمعايير الجودة والسلامة والوقت والتكلفة.
- تسهل المساءلة والتقييم عندما تكون المؤشرات دقيقة وعادلة.
- قد تركز الموظف على الحد الأدنى المطلوب إذا اقتصرَت العلاقة على المكافأة الخارجية.
- قد تضعف المبادرة والإبداع عندما تتحول المتابعة إلى رقابة تفصيلية أو خوف من الخطأ.
- تعتمد فاعليتها على مصداقية نظام الحوافز وقدرة القائد على الوفاء بالوعد.

2.6 القيادة التشاركية

2.6.1 مفهوم القيادة التشاركية

تشير القيادة التشاركية إلى مجموعة السلوكيات التي يدعو من خلالها القائد الموظفين إلى تقديم المعلومات والآراء والمقترحات والمشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات. ولا تعني المشاركة أن القائد يتخلى عن مسؤوليته، بل يختار مستوى المشاركة المناسب ويحدد نطاق القرار ويضمن استخدام مساهمات الأفراد بصورة جدية.

وتؤكد مراجعة (Wang et al. (2022 أن جوهر هذا النمط هو دعم مشاركة الموظفين في القرار، وأنه يختلف عن القيادة التمكينية التي تركز على توسيع الاستقلالية والسلطة، رغم وجود تداخل بينهما. كما تختلف القيادة التشاركية عن مجرد جمع الآراء؛ فالمشاركة الحقيقية تتطلب تقديم معلومات كافية، وإتاحة وقت للحوار، وشرح كيفية استخدام المدخلات.

2.6.2 مستويات وأبعاد المشاركة

جدول (2-5): مستويات القيادة التشاركية

الموقف الملائم	دور الموظفين	دور القائد	المستوى
قرارات عاجلة أو مقيدة	يفهمون المتطلبات ويترجون الاستفسارات	يعرض القرار وأسبابه	الإعلام والتفسير
عندما يمتلك القائد المسؤولية النهائية	يقدمون معلومات وبدائل	يطلب الآراء ثم يتخذ القرار	الاستشارة
قرارات ذات اعتماد متبادل مرتفع	يشاركون في التقييم والاختيار	يدير الحوار ويسعى للتوافق	القرار المشترك
خبرة مرتفعة وحاجة للسرعة والمرونة	يتخذون القرار ويتحملون المسؤولية	يحدد الحدود والنتائج ويمنح السلطة	التفويض المنضبط

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة.

2.6.3 آليات تأثير القيادة التشاركية

يمكن للمشاركة أن تحسن الأداء عبر مسارين: مسار معرفي ومسار تحفيزي. في المسار المعرفي، تجمع المنظمة معلومات موزعة بين الموظفين القريبين من العمليات والعملاء، مما يحسن تشخيص المشكلة وجودة البدائل. وفي المسار التحفيزي، يشعر الموظف بأن رأيه له قيمة وأنه جزء من القرار، فتزداد الملكية النفسية والالتزام بالتنفيذ.

كما تدعم المشاركة الصوت الوظيفي والأمان النفسي؛ فعندما يستجيب القائد للرأي دون عقاب أو سخرية، يصبح الموظفون أكثر استعدادًا للإبلاغ عن الأخطاء والمخاطر والفرص. وقد وجدت دراسة (Elsetouhi et al. (2023 أن القيادة التشاركية أثرت في صوت الموظف والسلوك الابتكاري، وأن الاستقلالية الوظيفية عززت هذه العلاقات.

غير أن المشاركة ليست دائمًا أفضل اختيار. فالقرارات الطارئة أو القانونية قد لا تسمح بحوار طويل، كما أن المشاركة الشكلية التي يطلب فيها القائد الرأي دون نية لاستخدامه قد تخفض الثقة. كذلك تحتاج المشاركة إلى وضوح في المسؤولية حتى لا تتحول إلى غموض أو تأخير أو تجنب للمساءلة.

2.6.4 متطلبات نجاح القيادة التشاركية

- تحديد القرارات القابلة للمشاركة والحدود غير القابلة للتفاوض.

- توفير المعلومات اللازمة للموظفين قبل طلب الرأي.
- اختيار أفراد يمتلكون معرفة أو يتأثرون بنتائج القرار.
- إدارة الاختلاف بصورة مهنية ومنع هيمنة الأصوات الأعلى مكانة.
- إغلاق حلقة التغذية الراجعة عبر شرح القرار وأسباب قبول المقترحات أو رفضها.
- ربط المشاركة بالمسؤولية والموارد والمهارات، وليس نقل العبء فقط.

2.7 المقارنة التكاملية بين أنماط القيادة

تختلف الأنماط الثلاثة في نقطة التركيز وآلية التأثير، إلا أنها ليست متعارضة بالضرورة. فالتحويلية تجيب عن سؤال: لماذا يستحق الهدف الالتزام؟ والتبادلية تجيب عن سؤال: ما المطلوب وما معيار النجاح؟ والتشاركية تجيب عن سؤال: كيف نستخدم معرفة الموظفين ونبني قبول القرار؟ ويستطيع القائد الفاعل أن يجمع بينها وفق الموقف.

ومن المتوقع أن تكون القيادة التحويلية أكثر ارتباطاً بالأداء التكيفي والسياقي لأنها تنشط المعنى والتعلم والمبادرة، وأن تسهم التبادلية بوضوح في أداء المهام عبر تحديد المعايير والمكافآت، بينما تدعم المشاركة جودة الحلول والالتزام والتنفيذ. غير أن هذه التوقعات تحتاج إلى اختبار ميداني؛ لأن الثقافة والقطاع والخبرة ونظام الموارد البشرية قد تغير قوة العلاقات.

جدول (2-6): مقارنة تحليلية بين أنماط القيادة محل الدراسة

البعد	التحويلية	التبادلية	التشاركية
محور الاهتمام	الرؤية والتطوير والتغيير	الأهداف والمكافآت والانضباط	المعلومات والمشاركة والقرار
مصدر الدافعية	المعنى والقيم والنمو	العائد والوضوح وتجنب الانحراف	الملكية النفسية والصوت
دور الموظف	تابع يتطور ويصبح مبادراً	منفذ يعرف التوقعات والمقابل	شريك في التحليل والقرار
أفضل السياقات	التغيير والغموض والابتكار	المهام المنظمة والمعايير الدقيقة	المعرفة الموزعة والحاجة لقبول القرار
الخطر الرئيس	الرؤية غير الواقعية أو الإرهاق	الحد الأدنى والاعتماد على الحوافز	بطء القرار أو المشاركة الشكلية
الأثر المتوقع	التكيف والسياق والمهمة	المهمة والجودة والانضباط	المهمة والتكيف والصوت

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة.

المبحث الثالث: أداء الموظفين

2.8 مفهوم أداء الموظفين

يعد أداء الموظف من المفاهيم المركزية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إلا أنه ليس مرادفاً للنتائج النهائية فقط. فنتائج العمل قد تتأثر بعوامل خارجة عن سيطرة الموظف مثل الموارد والطلب والتقنية، بينما يشير الأداء في جوهره إلى السلوكيات والأفعال ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي تقع بدرجة معقولة تحت سيطرة الفرد. ولذلك يميز الباحثون بين الأداء والإنتاجية والفاعلية.

قدم Campbell إطارًا سلوكيًا للأداء يركز على الأفعال المرتبطة بالأهداف، ثم ميز Borman and Motowidlo بين أداء المهمة والأداء السياقي. وأضافت بحوث التكيف بُعد القدرة على الاستجابة للتغير والمواقف الجديدة. أما Koopmans et al. (2014) فطوروا استبيان الأداء الفردي الذي يقيس أداء المهمة والأداء السياقي والسلوك المضاد للإنتاجية، في حين قدم Pradhan and Jena (2017) نموذجًا يضم أداء المهمة والأداء التكيفي والأداء السياقي. وتتبنى الدراسة الحالية الأبعاد الإيجابية الثلاثة: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، لأنها تتفق مع طبيعة القطاع الخاص الذي يحتاج إلى إنجاز الأهداف، والتعاون، والاستجابة السريعة للتغيير. ولن يُدرج السلوك المضاد للإنتاجية بصفته بُعدًا مستقلًا في النموذج، مع إمكان تناول بعض مؤشرات بصورة عكسية عند بناء الأداة إذا اقتضت الضرورة.

2.8.1 أهمية أداء الموظفين

- يمثل الحلقة التي تتحول عبرها الموارد والاستراتيجيات إلى خدمات ومنتجات ونتائج فعلية.
- يسهم في جودة تجربة العميل والالتزام بالمواعيد والتكلفة والسلامة.
- يؤثر في قدرة المنظمة على التعلم والابتكار والتكيف مع التغير.
- يقدم أساسًا لاتخاذ قرارات التدريب والتطوير والمكافآت والترقية.
- يساعد على تحديد الفجوات بين التوقعات والنتائج وتوجيه الدعم القيادي.
- يرتبط بالميزة التنافسية عندما يصعب تقليد المعرفة والسلوك الجماعي للموظفين.

2.8.2 أبعاد أداء الموظفين

جدول (2-7): أبعاد أداء الموظفين المعتمدة في الدراسة

علاقته بالقيادة	مؤشرات مقترحة	التعريف	البعد
يتأثر بوضوح التوقعات والموارد والتغذية الراجعة	الجودة، الدقة، الالتزام بالوقت، تحقيق الأهداف، ترتيب الأولويات	إتقان الواجبات الأساسية المرتبطة بالوظيفة	أداء المهام
يتأثر بالثقة والقدرة والعدالة والانتماء	التعاون، المبادرة، مساعدة الزملاء، الالتزام، دعم المنظمة	السلوكيات التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للعمل	الأداء السياقي
يتأثر بالرؤية والاستثارة الفكرية والمشاركة والدعم	التعلم السريع، التعامل مع الغموض، حل المشكلات، التكيف الثقافي والتقني	القدرة على تعديل السلوك والتعلم في مواجهة التغير	الأداء التكيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى بولاكوس وآخرين (2000)، وكوبمانس وآخرين (2014)، وبرادهان وجينا (2017)

2.8.3 أداء المهام

يتعلق أداء المهام بالأنشطة التي تشكل جوهر الوظيفة أو تدعم العمليات الأساسية للمنظمة. ويختلف المحتوى المحدد من وظيفة إلى أخرى، إلا أن المؤشرات العامة تشمل تحقيق الأهداف، وجودة المخرجات، والدقة، وحسن استخدام الوقت والموارد، والقدرة على ترتيب الأولويات. ويعد وضوح الدور والتدريب والقدرة والموارد من أهم محدداته.

ترتبط القيادة التبادلية بأداء المهام من خلال تحديد المعايير والمتابعة والمكافأة، بينما تضيق التحولية دافعية تتجاوز الامتثال، وتوفر المشاركة معلومات تساعد على تحسين الطريقة التي تُنجز بها المهمة. ولذلك يمكن أن تسهم الأنماط الثلاثة في هذا البعد عبر آليات مختلفة.

2.8.4 الأداء السياقي

يشمل الأداء السياقي السلوكيات التي لا تمثل دائماً جزءاً صريحاً من الوصف الوظيفي، لكنها تحافظ على البيئة الاجتماعية والنفسية التي يجري فيها العمل. ومن أمثلته التعاون، ومساعدة الزملاء، والمبادرة، والدفاع عن المنظمة، والالتزام بالقواعد المعقولة، والمثابرة في الظروف الصعبة.

يتأثر الأداء السياقي بجودة العلاقة والعدالة والهوية والثقة. فالقائد الذي يعامل الموظف باحترام ويعمل بقوة ويعترف بالمساهمة يولد دافعاً للمعاملة بالمثل. ومن المتوقع لذلك أن يكون للقيادة التحولية والتشاركية أثر ملحوظ في هذا النوع من الأداء، مع إسهام المكافأة العادلة في دعمه.

2.8.5 الأداء التكيفي

يشير الأداء التكيفي إلى قدرة الموظف على تعديل سلوكه ومعارفه عند تغير متطلبات العمل أو ظهور موقف غير مألوف. ويشمل التعامل مع الطوارئ والضغوط، وحل المشكلات غير المسبوقة، وتعلم التقنيات والإجراءات، والتكيف مع أشخاص وثقافات و فرق مختلفة. وقد أصبح هذا البعد بالغ الأهمية في بيئات التحول الرقمي والعمل المرن والمنافسة المتسارعة.

تقدم القيادة التحولية موارد قوية للتكيف عبر الاستثارة الفكرية والرؤية والدعم، كما تساعد المشاركة على الاستفادة من المعرفة المحلية وتزيد استعداد الموظف لتبني القرار، بينما توفر التبادلية حدوداً ومعايير تقلل المخاطر أثناء التغيير. وأظهرت دراسة الزهراني (2016) في شركات التأمين السعودية أثراً إيجابياً مباشراً للقيادة التحولية في أبعاد الأداء التكيفي.

2.9 محددات أداء الموظفين

لا يُفسر أداء الموظف بعامل واحد؛ فهو نتاج تفاعل القدرة والدافعية والفرصة والسياق. فالقدرة تشمل المعرفة والمهارات والخبرة والصحة، والدافعية تشمل قيمة الهدف والتوقعات والعدالة والاعتراف، أما الفرصة فتشمل الموارد والصلاحيات والتقنية وتعاون الآخرين. ويستطيع القائد التأثير في المكونات الثلاثة من خلال التدريب والتوجيه والتحفيز وإزالة العوائق.

كما تؤثر خصائص العمل، مثل الاستقلالية والتنوع والتغذية الراجعة والعبء، في قدرة الموظف على الأداء. وتدخل الثقافة والعدالة ونظام المكافآت والأمان النفسي بوصفها عوامل تنظيمية. ولذلك ينبغي تفسير أثر القيادة مع إدراك أن القائد يعمل داخل نظام موارد بشرية وهيكل وسوق وظروف خارجية.

جدول (2-8): محددات أداء الموظفين

المستوى	المحددات	أمثلة	دور القيادة
الفردى	القدرة والدافعية والشخصية والخبرة	المهارات، المبادرة، المرونة، القيم	التوجيه والتطوير والتحفيز
الوظيفى	وضوح الدور والموارد والاستقلالية وعبء العمل	وصف الوظيفة، الأدوات، الوقت، التعقيد	تحديد الأولويات وإزالة العوائق

المستوى	المحددات	أمثلة	دور القيادة
الجماعي	الثقة والتنسيق والصراع وتبادل المعرفة	دعم الزملاء، جودة التواصل، الاعتماد المتبادل	بناء الفريق وإدارة الخلاف
التنظيمي	الثقافة والعدالة والحوافز والهيكل والتقنية	سياسات الموارد البشرية، الأنظمة، القيم	ترجمة السياسات وقوة التنفيذ
الخارجي	السوق والتشريعات والتقنية والأزمات	المنافسة، التحول الرقمي، تغير الطلب	تفسير البيئة وقيادة التكيف

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة.

2.10 قياس الأداء وإدارته

يختلف قياس الأداء عن إدارة الأداء. فالقياس يهدف إلى تقدير مستوى السلوك أو النتيجة باستخدام مؤشرات أو تقييمات، بينما إدارة الأداء عملية مستمرة تتضمن تحديد الأهداف، وتوضيح التوقعات، والمتابعة، والتغذية الراجعة، والتطوير، والمراجعة. وتبين مراجعة (Pulakos et al. (2019 أن كثيرًا من الأنظمة الرسمية الثقيلة لم تحقق القيمة المتوقعة، مما دفع المنظمات إلى تبني أهداف أكثر مرونة وتغذية راجعة متكررة وتدريب المديرين على المحادثات الفعالة. يمكن قياس الأداء عبر مؤشرات موضوعية، مثل المبيعات والإنتاج والأخطاء ووقت الإنجاز، أو تقييم المشرف، أو تقييم الزملاء والعملاء، أو التقرير الذاتي. ولكل مصدر حدود؛ فالمؤشرات الموضوعية قد لا تتاح أو تتأثر بعوامل خارجية، وتقييمات المشرف قد تتأثر بالتحيز، والتقرير الذاتي قد يتأثر بالرغبة الاجتماعية. لذلك يفضل الجمع بين مصادر عند الإمكان، أو تطبيق ضوابط واضحة عند الاعتماد على الاستبانة.

ستقيس الدراسة الحالية أداء الموظفين من وجهة نظرهم باستخدام فقرات سلوكية واضحة خلال فترة زمنية محددة، مع ضمان السرية وفصل بيانات الهوية عن الإجابات وتقليل الصياغات التقييمية المباشرة. وسيُتحقق من الصدق والثبات، ويؤخذ تحيز الطريقة المشتركة في الاعتبار منهجيًا وإحصائيًا.

المبحث الرابع: العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين

2.11 الأسس النظرية المفسرة للعلاقة

2.11.1 نظرية التبادل الاجتماعي

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقات تتطور عبر تبادل المنافع والالتزامات. فعندما يقدم القائد الدعم والاحترام والعدالة والتطوير، يدرك الموظف أن المنظمة والقائد يقدران مساهمته، فيرد بسلوكيات إيجابية مثل الجهد والالتزام والمبادرة. تفسر هذه النظرية أثر الاعتبار الفردي والمشاركة والاعتراف والمكافأة العادلة في الأداء، كما تفسر تراجع الأداء عند الإخلال بالوعد أو المعاملة غير العادلة.

2.11.2 نظرية تحديد الأهداف والتوقع

تؤكد نظرية تحديد الأهداف أن الأهداف المحددة والصعبة والقابلة للتحقيق، المصحوبة بالتغذية الراجعة، توجه الانتباه والجهد والمثابرة. ويتصل ذلك مباشرة بالقيادة التبادلية، كما تستخدم القيادة التحويلية الأهداف ضمن رؤية أوسع. أما نظرية

التوقع فتربط الدافعية باعتقاد الفرد أن جهده يقود إلى الأداء وأن الأداء يقود إلى نتيجة ذات قيمة، وهو ما يوضح أهمية مصداقية المكافأة وعدالة التقييم.

2.11.3 نظرية التحديد الذاتي

ترى نظرية التحديد الذاتي أن الدافعية عالية الجودة تنمو عندما تُشبع احتياجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء. تدعم القيادة التحويلية الكفاءة والمعنى، وتدعم المشاركة الاستقلالية والصوت، ويدعم الاهتمام الفردي الانتماء. أما التحكم المفرط أو المكافآت التي تُستخدم بصورة ضاغطة فقد تقلل الدافعية الداخلية، حتى لو حققت امتثالاً قصير المدى.

2.11.4 منظور متطلبات وموارد العمل

ينظر منظور متطلبات وموارد العمل إلى أن الموظف يواجه مطالب تستهلك الطاقة، وفي المقابل يحتاج إلى موارد تساعد على تحقيق الأهداف والتعلم. يمكن للقائد أن يكون موردًا عبر الدعم والوضوح والتغذية الراجعة والاستقلالية، أو أن يصبح مصدر ضغط عبر الغموض والتناقض والرقابة غير العادلة. ومن ثم يتوقع أن تحسن الأنماط القيادية الإيجابية الأداء من خلال زيادة الموارد وتقليل العوائق.

2.12 أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين

يرتبط التأثير المثالي بالأداء عبر بناء الثقة والالتزام، بينما يوجه التحفيز الإلهامي الجهد نحو أهداف ذات معنى. وتسمح الاستثارة الفكرية بإعادة التفكير في الإجراءات وتطوير حلول جديدة، في حين يساعد الاعتبار الفردي الموظف على بناء الكفاءة والتغلب على العقبات. ويجعل ذلك القيادة التحويلية مرشحة للتأثير في الأبعاد الثلاثة للأداء.

قد يكون أثرها في أداء المهمة ناتجًا عن ارتفاع الالتزام والجهد، وفي الأداء السياقي ناتجًا عن الهوية والثقة والمعاملة بالمثل، وفي الأداء التكيفي ناتجًا عن التعلم والاستقلالية وقبول التغيير. وقد وجدت دراسات متعددة روابط إيجابية، منها دراسة (Buil et al. (2019 التي أبرزت أدوار الهوية التنظيمية والاندماج، ودراسة (Garzón-Lasso et al. (2024 التي سجلت أثرًا قويًا للتحويلية في الفاعلية والجهد الإضافي.

مع ذلك، ليست كل النتائج متطابقة. ففي دراسة (Alwahhabi et al. (2023 لم يظهر الأثر المباشر المتوقع في السلوك الابتكاري، وظهر الأثر عبر الازدهار في العمل. ويعني ذلك أن الممارسات التحويلية قد تحتاج إلى بيئة موارد وأمان وثقة حتى تتحول إلى سلوك وأداء ملموس.

2.13 أثر القيادة التبادلية في أداء الموظفين

تقدم القيادة التبادلية مسارًا واضحًا من الهدف إلى الأداء إلى المكافأة. ويُتوقع لذلك أن تحسن أداء المهام عندما تكون المعايير قابلة للقياس والتغذية الراجعة سريعة والحوافز عادلة. كما تساعد الإدارة بالاستثناء النشطة في منع الأخطاء والانحرافات، لكنها قد لا تكون كافية للأداء التكيفي إذا اعتمدت على قواعد سابقة في موقف جديد.

أظهر التحليل التجميعي الذي أجراه (Abbas and Ali (2023 أن التحويلية والتبادلية ارتبطتا بنجاح المشروعات، إلا أن أثر التحويلية كان أقوى، كما عدلت الثقافة ونوع المشروع وحجمه العلاقات. وتتسم هذه النتيجة مع المنظور الموقفي: فالتبادلية ليست نمطًا ضعيفًا بذاته، بل تتفاوت قيمتها بحسب الحاجة إلى الضبط والوضوح مقارنة بالحاجة إلى الابتكار والتغيير.

ومن المتوقع في القطاع الخاص السعودي أن يكون للمكافأة المشروطة أثر إيجابي عندما تتكامل مع نظام أداء شفاف، بينما قد تخفض الإدارة بالاستثناء السلبية الأداء بسبب تأخر التدخل. ولذلك يركز القياس المقترح على السلوكيات التبادلية النشطة والبناءة.

2.14 أثر القيادة التشاركية في أداء الموظفين

تزيد القيادة التشاركية جودة القرار عندما تتوزع المعرفة بين مستويات العمل، كما تزيد الالتزام بالتنفيذ عندما يشعر الموظف أنه شارك في صياغة الحل. وتدعم المشاركة أداء المهمة عبر تحسين الإجراءات، والأداء السياقي عبر الثقة والتعاون، والأداء التكيفي عبر تبادل المعلومات والتعلم.

توضح مراجعة (Wang et al. (2022 أن نتائج المشاركة تشمل اتجاهات وسلوكيات وأداءً وابتكارًا، لكن العلاقات تتأثر بالثقافة وخصائص المهمة والموظف. كما أظهرت دراسة (Elsetouhi et al. (2023 دور صوت الموظف والاستقلالية في تفسير أثر المشاركة في السلوك الابتكاري. وهذا يدعم توقع وجود أثر إيجابي مع ضرورة مراعاة جودة المشاركة لا مجرد تكرار الاجتماعات.

في البيئات ذات المسافة السلطوية المرتفعة نسبيًا، قد يتردد بعض الموظفين في إبداء الرأي، أو قد يفسرون دعوة القائد للمشاركة بصورة مختلفة. ولذلك يتطلب التطبيق الفاعل أن يوضح القائد أن النقد المهني مقبول وأن المشاركة لن تعرض الموظف للعقاب، وأن يقدم دليلًا عمليًا على استخدام المدخلات.

2.15 السياق التنظيمي للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

يشهد سوق العمل السعودي تغيرات واسعة مرتبطة بتنوع الاقتصاد وتوسيع مساهمة القطاع الخاص وتنمية القدرات الوطنية. وتشير التقارير الرسمية لعام 2025 إلى اتساع قاعدة القطاع الخاص ودوره في خلق الوظائف، كما تجاوز عدد السعوديين العاملين في القطاع الخاص 2.5 مليون وفق ما أعلنته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مطلع 2026. وتزيد هذه التحولات أهمية قدرة القيادات على استيعاب قوى عاملة أكثر تنوعًا ورفع الإنتاجية والمحافظة على الكفاءات.

وتؤكد رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية أهمية التعلم المستمر والمهارات والمواءمة مع احتياجات السوق. وفي هذا السياق لا يكفي أن تركز القيادة على الامتثال؛ إذ تحتاج المنظمات إلى مزيج من الرؤية والتحفيز، والوضوح والمساءلة، والمشاركة والاستفادة من المعرفة. كما أن التوسع في التقنية والعمل المرن يرفع الحاجة إلى النقة والتواصل والقيادة القائمة على النتائج.

يمتاز القطاع الخاص بتنوع كبير يشمل الخدمات والتصنيع والمالية والتجزئة والضيافة والاتصالات وغيرها، مما يجعل التعميم المباشر من قطاع واحد محدودًا. ومن هنا تركز الدراسة الحالية على موظفين من منظمات خاصة متعددة، مع تسجيل القطاع والحجم والمستوى الوظيفي لاستخدامها في الوصف أو التحليل الإضافي.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

2.16 منهج عرض الدراسات السابقة

تعرض الدراسات السابقة وفق قربها من موضوع الدراسة وسياقها، مع التركيز على الهدف والعينة والمنهج والنتائج والحدود. ويجري الفصل بين الدراسات السعودية والعربية والدراسات الأجنبية، ثم يقدم تعقيبًا مقارنًا بدل الاكتفاء بتلخيص كل دراسة؛ بهدف بيان ما تراكم من معرفة وما بقي دون حسم.

2.17 دراسات في السياق السعودي والعربي

جدول (2-9): ملخص الدراسات السعودية والعربية ذات الصلة

الدراسة	السياق والعينة	المنهج	أبرز النتائج والحدود
الزهراني (2016)	498 موظفًا في شركات التأمين السعودية	استبانة عشوائية وقياس القيادة التحويلية والأداء التكيفي	أثر إيجابي مباشر للتحويلية في أبعاد الأداء التكيفي؛ التركيز على قطاع واحد ونمط واحد.
الصومالي ومتولي (2018)	333 موظفًا إداريًا بجامعة الملك عبدالعزيز	مسح وتحليل انحدار متعدد	علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين والإبداع؛ السياق تعليمي وليس قطاعًا خاصًا.
Alwahhabi et al (2023)	224 موظفًا في القطاع الخاص السعودي	تصميم مقطعي وتحليل وساطة	التحويلية رفعت الازدهار، والازدهار توسط العلاقة بالسلوك الابتكاري؛ لم يؤيد الأثر المباشر المتوقع.
Abolnasser et al (2023)	403 موظفين في فنادق خمس نجوم بالسعودية	PLS-SEM ووساطة تسلسلية	أثر إيجابي للتحويلية في الرفاه النفسي عبر الاندماج والرضا؛ المتغير التابع ليس الأداء المباشر.
الشهراني (2023)	305 موظفين في مستشفى عسير المركزي	وصفي تحليلي باستخدام SPSS برنامج	التحويلية والتبادلية والخادمة أثرت في الأداء، وكانت التحويلية الأعلى ارتباطًا؛ منظمة صحية واحدة.
دراسات عربية قطاعية حديثة	عينات من السياحة والمشروعات والخدمات	استبانات ونمذجة معادلات	تؤكد دور المشاركة والصوت والاستقلالية، لكنها لا تختبر الأنماط الثلاثة مع الأداء متعدد الأبعاد في السعودية.

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات الموضحة في الجدول.

2.18 الدراسات الأجنبية

جدول (2-10): ملخص الدراسات الأجنبية ذات الصلة

الدراسة	السياق والعينة	المنهج	أبرز النتائج والحدود
Buil et al. (2019)	موظفو الخطوط الأمامية في الضيافة	نمذجة علاقات الهوية والاندماج والشخصية	التحويلية تؤثر في الأداء عبر الهوية والاندماج، وتتغير القوة باختلاف الشخصية.
& Piwowar-Sulej Iqbal (2023)	مراجعة منهجية لـ 47 دراسة	تحليل بيليومتري ومراجعة معمقة	هيمنة التحويلية في بحوث الأداء المستدام والحاجة إلى سياقات ونتائج أكثر تنوعًا.

الدراسة	السياق والعينة	المنهج	أبرز النتائج والحدود
Abbas & Ali (2023)	41 دراسة و 64 حجم أثر في المشروعات	تحليل تجميعي	التحويلية والتبادلية إيجابيتان، والتحويلية أقوى؛ تعدل الثقافة ونوع المشروع العلاقة.
.Elsetouhi et al (2023)	547 موظفًا في شركات سياحية صغيرة ومتوسطة بمصر	VB-SEM	المشاركة أثرت في الصوت والابتكار، والاستقلالية عززت الأثر.
Garzón-Lasso et al. (2024)	577 مديرًا تنفيذيًا في شركات كولومبية	PLS-SEM ونموذج المدى الكامل	التحويلية والتبادلية أثرتا في الفاعلية والرضا والجهد، مع تفوق التحويلية.
Salameh-Ayanian et al (2025)	425 موظفًا في منظمات غير حكومية لبنانية أثناء الأزمات	تحليل عاملي ونمذجة هيكلية	التحويلية أثرت في الرضا والأداء؛ التبادلية أثرت في الرضا ولم تؤثر في الأداء.
.Wang et al (2022)	مراجعة أدبية للقيادة التشاركية	مراجعة قواعد بيانات متعددة	وضحت المفهوم والقياس والنتائج والحدود، ودعت إلى مزيد من الدراسات السياقية.
.Koopmans et al (2014)	1424 عاملاً من قطاعات مهنية متعددة	تحقق من الصدق البنائي لمقياس الأداء	دعم قياس أداء المهمة والسياق والسلوك المضاد للإنتاجية بأداة عامة.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة.

2.19 التعقيب التحليلي على الدراسات السابقة

تتفق غالبية الدراسات على أن القيادة التحويلية ترتبط بمخرجات إيجابية، مثل الأداء والاندماج والازدهار والتكيف والإبداع، لكنها تختلف في كون الأثر مباشرًا أو يمر بمتغيرات وسيطة. ويشير ذلك إلى أن سؤال الدراسة لا ينبغي أن يقتصر على إثبات وجود علاقة، بل يتطلب تحديد القوة النسبية للنمط ومراعاة البعد المقاس من الأداء.

أما القيادة التبادلية، فتظهر النتائج أنها فعالة في بعض البيئات، خاصة عندما تكون الأهداف والمعايير واضحة، لكنها قد لا تنتج المرونة أو المبادرة الكافية أثناء الأزمات. وتدعم هذه النتيجة فصل المكافأة المشروطة والإدارة النشطة عن السلوك المتجنب، وعدم التعامل مع التبادلية بوصفها بناءً سلبيًا واحدًا.

وتؤكد دراسات القيادة التشاركية أثر المشاركة في الصوت والابتكار والتعلم، إلا أن عددًا أقل من الدراسات اختبر أثرها المباشر في الأداء الفردي متعدد الأبعاد، وبخاصة في السياق السعودي. كما تعتمد فاعليتها على الاستقلالية والثقافة والأمان النفسي وجودة تنفيذ المشاركة.

ومن الناحية المنهجية، اعتمدت أغلب الدراسات تصميمًا مقطعيًا واستبانة من مصدر واحد، مما يحد من الاستدلال السببي ويثير احتمال تحيز الطريقة المشتركة. كما ركزت الدراسات السعودية على قطاعات محددة مثل التأمين والصحة والفنادق والتعليم، وهو ما يترك حاجة إلى عينة أوسع من منظمات القطاع الخاص.

2.20 الفجوة البحثية

يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية في مجموعة من الجوانب المترابطة:

- الفجوة الموضوعية: قلة الدراسات التي تجمع القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية في نموذج مقارن واحد.
- فجوة المتغير التابع: تركيز عدد من الدراسات على الرضا أو الابتكار أو الرفاه أو الأداء التنظيمي، بدل أداء الموظف بأبعاده الثلاثة.
- الفجوة السياقية: محدودية الأدلة التي تشمل منظمات خاصة متعددة القطاعات في المملكة العربية السعودية.
- الفجوة المقارنة: عدم وضوح النمط الأكثر إسهامًا بعد إدخال الأنماط الأخرى في التحليل نفسه.
- الفجوة التطبيقية: الحاجة إلى نتائج يمكن تحويلها إلى ممارسات تطوير قيادي ونظم أداء في القطاع الخاص.
- الفجوة المنهجية: الحاجة إلى استخدام مقاييس موثوقة، وفحص الصدق والثبات والتعدد الخطي وتحيز الطريقة المشتركة، وعدم الاكتفاء بالارتباط البسيط.

جدول (2-11): موضع الدراسة الحالية مقارنة بالأدبيات

المحور	ما يغلب على الدراسات السابقة	ما تقدمه الدراسة الحالية
أنماط القيادة	نمط واحد أو مقارنة التحويلية والتبادلية	مقارنة التحويلية والتبادلية والتشاركية
الأداء	مؤشرات جزئية أو نتائج نفسية وتنظيمية	أداء المهمة والسياس والتكيف
السياق	قطاع أو منظمة واحدة	منظمات قطاع خاص متعددة في السعودية
التحليل	علاقات منفصلة أو ارتباطات	أثر متزامن وقوة تفسيرية نسبية
الاستخدام	توصيات عامة	مقترحات تطوير قيادي مرتبطة بالأبعاد الأكثر تأثيراً

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة.

2.21 اشتقاق فرضيات الدراسة من الإطار النظري

يُشتق توقع الأثر الكلي لأنماط القيادة من أن القائد يؤثر في وضوح المهمة والدافعية والموارد والعلاقات والمشاركة، وهي محدّدات مباشرة وغير مباشرة للأداء. كما أن الجمع بين الأنماط يتيح تفسيراً أوسع من استخدام نمط واحد؛ لأن الأداء يحتاج إلى معنى ووضوح وصوت في الوقت نفسه.

تُشتق فرضية القيادة التحويلية من أبعاد الرؤية والقوة والاستثارة والتطوير ومن الأدلة التي تربطها بأداء المهمة والسياس والتكيف. وتُشتق فرضية التبادلية من وضوح الأهداف والمكافأة المشروطة والتصحيح النشط، مع توقع أثر إيجابي أكثر ارتباطاً بأداء المهام. أما فرضية المشاركة فتقوم على تحسين جودة القرار والملكية النفسية والصوت والتعلم.

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة مجتمعة في تحسين أداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين.

- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحسين أداء الموظفين.

• H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تحسين أداء الموظفين.

2.22 النموذج التفسيري للعلاقة

يلخص الشكل الآتي منطق الدراسة؛ إذ تمثل الأنماط القيادية مصادر مختلفة للتأثير، وتعمل عبر آليات نفسية وتنظيمية، ثم تنعكس على أبعاد الأداء. لا تختبر الدراسة الحالية جميع الآليات بوصفها متغيرات وسيطة، لكنها تستخدمها لتفسير العلاقات والنتائج في الفصل الخامس.



شكل (1-2): النموذج التفسيري لأثر أنماط القيادة في أداء الموظفين

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.23 ملخص الفصل

عرض الفصل مفهوم القيادة بوصفها عملية تأثير اجتماعي، وبيّن تطور نظرياتها من السمات والسلوك إلى الموقف والعلاقة ونموذج المدى الكامل. ثم حلل القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية وأبعادها وآلياتها ومزاياها وتحدياتها. كما ناقش أداء الموظفين بوصفه بناءً متعدد الأبعاد يضم أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي، وبيّن محدداته وطرق قياسه. وأوضحت المراجعة أن الأنماط الثلاثة يمكن أن تسهم في الأداء عبر مسارات مختلفة، وأن قوة الأثر تعتمد على السياق وجودة التطبيق. وانتهى الفصل بتحديد فجوة تتمثل في الحاجة إلى مقارنة الأنماط الثلاثة في نموذج واحد داخل منظمات القطاع الخاص السعودية. ويعرض الفصل الثالث التصميم المنهجي والإجراءات التي ستستخدم لاختبار النموذج والفرضيات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة لتحويل النموذج النظري والفرضيات إلى متغيرات قابلة للقياس والتحليل. ويشمل ذلك تصميم الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وبناء أداة القياس، وإجراءات جمع البيانات وتنظيفها، وأساليب التحقق من الصدق والثبات، وخطة التحليل الإحصائي والضوابط الأخلاقية.

3.2 منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي المقطعي؛ إذ جُمعت البيانات في نقطة زمنية واحدة من موظفين يعملون في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويتناسب هذا التصميم مع هدف وصف مستوى الممارسات القيادية وأداء الموظفين، واختبار العلاقات التنبؤية بينهما باستخدام الارتباط والانحدار، دون الادعاء بإثبات (Creswell & Creswell, 2018; Sekaran & Bougie, 2016). السببية الزمنية الكاملة

3.3 مجتمع الدراسة ووحدة التحليل

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في منظمات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية. وتمثلت وحدة التحليل في الموظف الفردي الذي يعمل تحت إشراف قائد مباشر، لأن الاستبانة تطلبت تقييم السلوك القيادي للقائد المباشر وتقييم الموظف لأدائه خلال الأشهر الستة السابقة.

3.4 معايير الاشتمال والاستبعاد

- بلوغ المشارك 18 عامًا أو أكثر
 - العمل وقت الإجابة في منظمة من منظمات القطاع الخاص بالمملكة
 - وجود قائد مباشر ومدة تعامل معه لا تقل عن ستة أشهر
 - الموافقة الطوعية على المشاركة بعد قراءة بيان الموافقة المستنيرة
 - اكتمال جميع بنود المقاييس الرئيسية
- استُبعدت الاستجابة التي لم تتضمن موافقة مستنيرة أو لم تنطبق عليها شروط الأهلية. كما حُفظت الاستجابات الزائدة على الحصص الوظيفية بوصفها استجابات احتياطية ولم تدخل في التحليل الرئيس

3.5 حجم العينة وأسلوب اختيارها

اعتمدت الدراسة عينة حصصية متاحة مقدارها 150 استجابة صالحة. ويزيد هذا العدد على القواعد الإرشادية حدًا أدنى قدره 74 حالة لاختبار النموذج (Green (1991) الشائعة للانحدار المتعدد ذي ثلاثة متنبئات؛ إذ تقترح قاعدة الكلي و107 حالات لاختبار المساهمة الفردية للمتنبئات. وتحقق العينة الحالية هامشًا مناسبًا لإجراء الإحصاءات الوصفية واختبارات الثبات والارتباط والانحدار المتعدد، مع تجنب النماذج الهيكلية المفرطة التعقيد

جدول (3-1): توزيع العينة النهائية حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
إدارة عليا أو وسطي	20	13.33%
إشرافية	35	23.33%
موظفون تنفيذيون	95	63.34%
الإجمالي	150	100%

جاء اختيار الحصص لضمان تمثيل ثلاثة مستويات وظيفية رئيسة، ثم اختيرت أول الاستجابات المؤهلة زمنياً داخل كل حصة حتى اكتمال العدد المطلوب. واحتُفظ بخمس عشرة استجابة مؤهلة إضافية بوصفها احتياطية خارج التحليل الرئيس.

3.6 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة استبانة إلكترونية باللغة العربية. وصيغت بنود القيادة بالاستناد إلى أدبيات القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية، مع تجنب النقل الحرفي لأدوات تجارية محمية، بينما استندت أبعاد أداء الموظفين إلى التصور (Bass & Riggio, 2006; Pradhan & Jena, 2017). الثلاثي لأداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي

جدول (3-2): مكونات أداة الدراسة

القسم	البعد	عدد البنود	الرموز
البيانات التعريفية	خصائص ديموغرافية ووظيفية	12	D1-D12
أنماط القيادة	القيادة التحويلية	10	TL1-TL10
أنماط القيادة	القيادة التبادلية	8	TR1-TR8
أنماط القيادة	القيادة التشاركية	8	PL1-PL8
أداء الموظفين	أداء المهام	6	TP1-TP6
أداء الموظفين	الأداء السياقي	6	CP1-CP6
أداء الموظفين	الأداء التكيفي	6	AP1-AP6
الإجمالي القياسي	جميع البنود القياسية	44	-

3.7 مقياس الاستجابة وتفسير المتوسطات

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي: 1 لا أوافق بشدة، 2 لا أوافق، 3 محايد، 4 أوافق، 5 أوافق بشدة. ولتفسير المتوسطات قُسم المدى إلى خمس فئات متساوية: 1.00-1.80 منخفض جداً، 1.81-2.60 منخفض، 2.61-3.40 متوسط، 3.41-4.20 مرتفع، 4.21-5.00 مرتفع جداً. وحُسب الوزن النسبي بقسمة المتوسط على خمس وضرب الناتج في 100.

3.8 إجراءات جمع البيانات

واشتمل النموذج على Google Sheets وربطت تلقائيًا بملف Google Forms أنشئت الاستبانة بواسطة الموافقة المستنيرة ومسار ينهي المشاركة عند عدم الموافقة أو عدم تحقق الأهلية. جُمعت الاستجابات إلكترونياً خلال يوليو 2026، ولم تُجمع الأسماء أو عناوين البريد الإلكتروني أو أسماء جهات العمل. بلغ العدد الخام 166 استجابة وافق 165 مشاركًا وانطبقت عليهم الشروط، ثم اعتمدت 150 استجابة وفق الحصص المحددة، وحُفظت 15 استجابة مؤهلة كاحتياط.

3.9 معالجة البيانات وترميزها

- Excel إلى ملف Google Forms تصدير بيانات
 - تحويل بدائل ليكرت إلى قيم رقمية من 1 إلى 5
 - التحقق من اكتمال جميع البنود القياسية البالغ عددها 44 بندًا
 - استبعاد غير الموافق أو غير المؤهل أخلاقياً
 - تطبيق الحصص الوظيفية واختيار 150 حالة للتحليل
 - حساب متوسط كل بُعد ثم المتوسط الكلي لأنماط القيادة وأداء الموظفين
- ضمن قسم القيادة التبادلية؛ ولم يمثل Row 1 عمودًا فارغًا غير مقصود بعنوان Google Forms تضمن ملف هذا العمود سؤالاً فعليًا، لذلك استُبعد من التحليل ولم يدخل في حساب أي مقياس

3.10 الصدق والثبات

تحقق صدق المحتوى من خلال توافق البنود مع التعريفات الإجرائية والأدبيات السابقة، بينما اختُبر صدق الاتساق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط المصححة بين البند والدرجة الكلية لبعده. واعتمد معامل ألفا كرونباخ لتقدير الثبات (Nunnally & Bernstein, 1994; DeVellis & Thorpe, 2021).

3.11 أساليب التحليل الإحصائي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة .
- المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية .
- معامل ألفا كرونباخ والارتباط المصحح للبند بالدرجة الكلية .
- ارتباط بيرسون بين المتغيرات المركبة .
- الانحدارات البسيطة لاختبار العلاقة المنفردة لكل نمط بالأداء .
- الانحدار المتعدد لتحديد المساهمة الفريدة للأنماط الثلاثة .
- HC3 أخطاء معيارية متينة . عند عدم تجانس تباين البواقي
- الاستكشافي للفروق بين المستويات الوظيفية Welch اختبار .

3.12 افتراضات الانحدار وضوابط التفسير

وشكل، Tolerance و VIF والتعدد الخطي باستخدام، Durbin-Watson، فحص الاستقلال باستخدام إحصائية، أشار لاحقًا إلى عدم تجانس التباين Breusch-Pagan التوزيع بواسطة الالتواء والتقرطح والبواقي. ولأن اختبار في الحكم على الدلالة. كما عُدت نتائج الفروق الديموغرافية استكشافية بسبب HC3 اعتمدت الأخطاء المعيارية المتينة عدم الاحتمالية في اختيار العينة ووجود بعض التقاطعات الديموغرافية غير المعتادة.

3.13 الاعتبارات الأخلاقية

.كانت المشاركة طوعية، وسبق الأسئلة بيان واضح للغرض والشروط والسرية وحق عدم المشاركة ولم تُجمع معرفات شخصية مباشرة، وحُللت البيانات بصورة إجمالية. كما استُبعدت الاستجابة غير الموافقة، ولم تُعدّل الإجابات الفردية أو تُستبدل بقيم مصنوعة.

3.14 ملخص الفصل

وضح الفصل تصميم الدراسة الكمي المقطعي، ومجتمعها وعينتها الحصصية المكونة من 150 موظفًا، وبنية الاستبانة البالغة بنّاءًا قياسيًا، وإجراءات جمع البيانات وترميزها، واختبارات الثبات والارتباط والانحدار. ويعرض الفصل الرابع نتائج التحليل الفعلي 44

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج

4.1 مقدمة الفصل

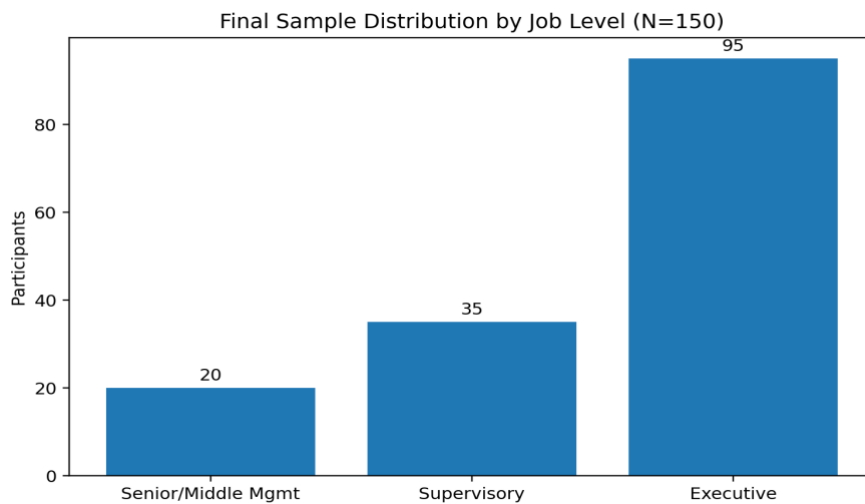
يعرض هذا الفصل نتائج تحليل عينة الدراسة النهائية البالغة 150 حالة. ويبدأ بمسار فحص الاستجابات ووصف الخصائص الديموغرافية، ثم يقدم مؤشرات جودة البيانات والثبات، فالنتائج الوصفية، وعلاقات الارتباط، والانحدارات البسيطة والمتعددة، وأخيرًا اختبار الفرضيات والفروق الاستكشافية بين المستويات الوظيفية.

4.2 مسار اختيار العينة النهائية

جدول (1-4): مسار اختيار العينة النهائية

المرحلة	العدد	الإجراء
الاستجابات الخام	166	مراجعة الموافقة والأهلية
غير الموافق/غير المؤهل	1	استبعاد أخلاقي
الاستجابات المؤهلة	165	تطبيق الحصص الوظيفية
الاستجابات الاحتياطية	15	حفظت خارج التحليل الرئيس
العينة النهائية	150	اعتمدت للتحليل الإحصائي

لا يمثل عدد 150 مجرد اقتطاع عشوائي من الاستجابات، بل نتج عن تطبيق الحصص المحددة مسبقًا: 20 حالة من الإدارة العليا أو الوسطى، و35 حالة إشرافية، و95 حالة تنفيذية. وكانت جميع بنود المقاييس مكتملة في الحالات المعتمدة.



شكل (1-4): توزيع العينة النهائية حسب المستوى الوظيفي

4.3 الخصائص الديموغرافية والوظيفية

جدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	106	70.7%
الجنس	أنثى	34	22.7%
الجنس	أفضل عدم الإجابة	10	6.7%
العمر	أقل من 25 سنة	79	52.7%
العمر	سنة 25-34	24	16.0%
العمر	سنة 35-44	20	13.3%
العمر	سنة 45-54	16	10.7%
العمر	سنة فأكثر 55	11	7.3%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	78	52.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	22	14.7%
المؤهل العلمي	دبلوم	16	10.7%
المؤهل العلمي	ماجستير	14	9.3%
المؤهل العلمي	أخرى	13	8.7%
المؤهل العلمي	دكتوراه	7	4.7%
الجنسية	سعودي	113	75.3%
الجنسية	غير سعودي	29	19.3%
الجنسية	أفضل عدم الإجابة	8	5.3%

جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص التنظيمية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المنطقة الإدارية	المنطقة الشرقية	40	26.7%
المنطقة الإدارية	المدينة المنورة	25	16.7%
المنطقة الإدارية	القصيم	17	11.3%
المنطقة الإدارية	تبوك	14	9.3%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المنطقة الإدارية	مكة المكرمة	12	8.0%
المنطقة الإدارية	عسير	11	7.3%
المنطقة الإدارية	الرياض	9	6.0%
المنطقة الإدارية	حائل	7	4.7%
المنطقة الإدارية	الجوف	5	3.3%
المنطقة الإدارية	الحدود الشمالية	4	2.7%
المنطقة الإدارية	جازان	2	1.3%
المنطقة الإدارية	نجران	2	1.3%
المنطقة الإدارية	الباحة	2	1.3%
قطاع نشاط جهة العمل	الخدمات المالية والتأمين	29	19.3%
قطاع نشاط جهة العمل	الاتصالات وتقنية المعلومات	24	16.0%
قطاع نشاط جهة العمل	التجارة والتجزئة	20	13.3%
قطاع نشاط جهة العمل	الصحة الخاصة	18	12.0%
قطاع نشاط جهة العمل	الصناعة	18	12.0%
قطاع نشاط جهة العمل	التعليم الخاص	15	10.0%
قطاع نشاط جهة العمل	المقاولات والإنشاءات	10	6.7%
قطاع نشاط جهة العمل	السياحة والضيافة	7	4.7%
قطاع نشاط جهة العمل	الخدمات المهنية	6	4.0%
قطاع نشاط جهة العمل	النقل والخدمات اللوجستية	3	2.0%
حجم المنظمة التقريبي	أقل من 50 موظفًا	79	52.7%
حجم المنظمة التقريبي	موظفًا 50-249	28	18.7%
حجم المنظمة التقريبي	موظفًا 250-999	22	14.7%
حجم المنظمة التقريبي	لا أعرف	11	7.3%
حجم المنظمة التقريبي	موظف فأكثر 1000	10	6.7%

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص التنظيمية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	موظفون تنفيذيون	95	63.3%
المستوى الوظيفي	إشرافية	35	23.3%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا أو وسطي	20	13.3%
إجمالي سنوات الخبرة	سنوات فأكثر 10	85	56.7%
إجمالي سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات-3	29	19.3%
إجمالي سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات-5	19	12.7%
إجمالي سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات-1	11	7.3%
إجمالي سنوات الخبرة	أقل من سنة	6	4.0%
مدة العمل في المنظمة الحالية	سنوات فأكثر 10	82	54.7%
مدة العمل في المنظمة الحالية	أقل من 5 سنوات-3	24	16.0%
مدة العمل في المنظمة الحالية	أقل من 10 سنوات-5	21	14.0%
مدة العمل في المنظمة الحالية	أقل من 3 سنوات-1	16	10.7%
مدة العمل في المنظمة الحالية	أقل من سنة	7	4.7%
مدة العمل تحت إشراف القائد المباشر الحالي	سنوات فأكثر 5	87	58.0%
مدة العمل تحت إشراف القائد المباشر الحالي	أقل من 3 سنوات-1	30	20.0%
مدة العمل تحت إشراف القائد المباشر الحالي	أقل من 5 سنوات-3	24	16.0%
مدة العمل تحت إشراف القائد المباشر الحالي	أقل من 12 شهراً-6	9	6.0%
نمط العمل الغالب	حضور	117	78.0%
نمط العمل الغالب	عن بُعد	20	13.3%
نمط العمل الغالب	هجين	13	8.7%

% تشير البيانات إلى أن الذكور شكلوا 70.7% من العينة، وأن الفئة الأقل من 25 سنة كانت الأكبر بنسبة 52.7.

كما بلغت نسبة السعوديين 75.3%. ومثل الموظفون التنفيذيون 63.3% من العينة وفق التصميم الحصص. وتظهر

بعض التقاطعات غير المعتادة بين فئات العمر والخبرة؛ لذلك اقتصر توظيف المتغيرات الديموغرافية على الوصف والتحليل الاستكشافي، ولم تدخل في النموذج التنبؤي الرئيس.

4.4 فحص جودة البيانات وافتراضات التحليل

لم تسجل العينة النهائية أي قيم مفقودة في البنود القياسية. وتراوح قيم الالتواء للمتغيرات المركبة بين -1.04 و-0.55، والتفرطح بين -0.64 و0.33، وهي قيم تشير إلى انحراف مقبول عن التوزيع الطبيعي لأغراض الانحدار. بلغت، 0.55 بين 3.574 و5.566؛ VIF مقدار 1.965، بما يدعم استقلال البواقي. وتراوح قيم Durbin-Watson إحصائية. وهي أقل من الحد المحافظ 10، وإن كانت تشير إلى تداخل متوسط بين أنماط القيادة، وهو أمر متوقع نظريًا. ما يشير إلى عدم تجانس تباين، (LM=14.117, p=0.003) دلالة إحصائية Breusch-Pagan أظهر اختبار في اختبار معاملات الانحدار. كما بلغت نسبة التباين المفسر HC3 البواقي. لذلك استخدمت الأخطاء المعيارية المتينة نحو 53.04%، وهي نتيجة تدعو إلى الحذر من تحيز الطريقة Harman بالعامل الأول غير المدور في فحص (Podsakoff et al., 2003) المشتركة ولا تبطل النتائج وحدها؛ ومن ثم جرى تجنب المبالغة في التفسير السببي.

4.5 ثبات المقاييس وصدق الاتساق الداخلي

جدول (4-5): معاملات الثبات وصدق الاتساق الداخلي

المقياس	عدد البنود	ألفا كرونباخ	مدى الارتباط المصحح	الحكم
القيادة التحويلية	10	0.926	0.520-0.794	مرتفع
القيادة التبادلية	8	0.906	0.539-0.785	مرتفع
القيادة التشاركية	8	0.907	0.505-0.793	مرتفع
أداء المهام	6	0.912	0.689-0.829	مرتفع
الأداء السياقي	6	0.873	0.537-0.754	مرتفع
الأداء التكيفي	6	0.827	0.364-0.743	مرتفع
أنماط القيادة الكلية	26	0.966	-	مرتفع جدًا
أداء الموظفين الكلي	18	0.950	-	مرتفع
الاستبانة ككل	44	0.978	-	مرتفع جدًا

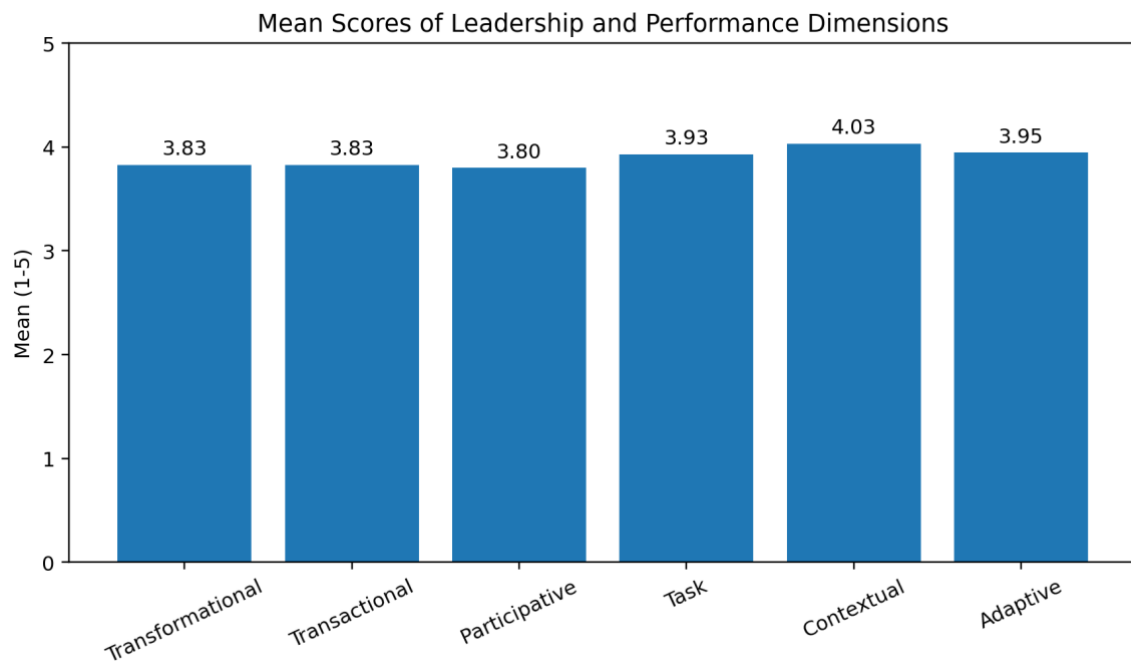
تجاوزت جميع معاملات ألفا كرونباخ 0.80، وتراوحت معاملات الارتباط المصححة داخل الأبعاد بين 0.364 و0.829، وهي أعلى من الحد الإرشادي 0.30. وبذلك تتمتع المقاييس بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، مع ملاحظة أن الارتفاع الشديد لألفا الكلي قد يعكس أيضًا تقاربًا كبيرًا بين بعض البنود.

4.6 النتائج الوصفية للمتغيرات الرئيسة

جدول (4-6): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغير/البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
القيادة التحويلية	3.829	1.006	76.59%	مرتفع
القيادة التبادلية	3.828	0.994	76.57%	مرتفع
القيادة التشاركية	3.800	1.017	76.00%	مرتفع
أنماط القيادة الكلية	3.820	0.951	76.40%	مرتفع
أداء المهام	3.930	1.086	78.60%	مرتفع
الأداء السياقي	4.032	0.974	80.64%	مرتفع
الأداء التكيفي	3.946	0.954	78.91%	مرتفع
أداء الموظفين الكلي	3.969	0.944	79.39%	مرتفع

جاءت جميع الأبعاد في المستوى المرتفع. بلغ المتوسط الكلي لأنماط القيادة 3.82 بوزن نسبي 76.40%، وتقدمت القيادة التحويلية بفارق طفيف جدًا على التبادلية، بينما جاءت التشاركية بمتوسط 3.80. أما أداء الموظفين فبلغ متوسطه الكلي 3.969 بوزن نسبي 79.39%، وكان الأداء السياقي الأعلى بمتوسط 4.032، يليه الأداء التكيفي ثم أداء المهام.



شكل (4-2): متوسطات أبعاد القيادة وأداء الموظفين

4.6.1 ترتيب بنود أنماط القيادة

جدول (4-7): ترتيب بنود أنماط القيادة حسب المتوسط

البعد	الترتيب	الرمز	العبارة	المتوسط	الانحراف
القيادة التحويلية	1	TL10	يقدر مساهمتي ويعزز شعوري بأهمية عملي	3.933	1.278
القيادة التحويلية	2	TL6	يشجعني على النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة	3.913	1.269
القيادة التحويلية	3	TL8	يراعي احتياجاتي المهنية والفروق الفردية بين الموظفين	3.907	1.255
القيادة التحويلية	4	TL3	يشجعني على تجاوز مستوى الأداء المعتاد	3.867	1.235
القيادة التحويلية	5	TL9	يوفر لي فرصاً مناسبة للتعلم والتطوير	3.853	1.250
القيادة التحويلية	6	TL4	يتصرف بطريقة تعزز ثقتي في قراراته	3.840	1.296
القيادة التحويلية	7	TL7	يتقبل الأفكار غير التقليدية لتحسين العمل	3.840	1.232
القيادة التحويلية	8	TL2	يوضح لي كيف ترتبط مهمتي بأهداف المنظمة	3.827	1.284
القيادة التحويلية	9	TL5	يقدم قدوة مهنية في الالتزام والسلوك	3.807	1.330
القيادة التحويلية	10	TL1	يصوغ قائدي المباشر رؤية واضحة لمستقبل العمل	3.507	1.532
القيادة التبادلية	1	TR7	يقدم تغذية راجعة محددة تساعد على تصحيح الأداء	3.920	1.229
القيادة التبادلية	2	TR5	يتابع تقدم العمل بصورة منتظمة	3.860	1.237
القيادة التبادلية	3	TR2	يحدد معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم الأداء	3.853	1.172
القيادة التبادلية	4	TR6	يلفت الانتباه مبكراً إلى الانحرافات عن المعايير	3.853	1.271
القيادة التبادلية	5	TR1	يوضح قائدي المباشر بدقة ما يتوقعه مني في العمل	3.800	1.465
القيادة التبادلية	6	TR8	يتخذ إجراءات عادلة عند عدم الالتزام بمتطلبات العمل	3.800	1.264
القيادة التبادلية	7	TR4	يفي بما يعد به عند تحقيق النتائج المطلوبة	3.787	1.319
القيادة التبادلية	8	TR3	يربط التقدير أو المكافأة بمستوى الإنجاز	3.753	1.274
القيادة التشاركية	1	PL5	يشارك المعلومات اللازمة لتمكيننا من تقديم آراء واعية	3.893	1.275
القيادة التشاركية	2	PL2	يشجعني على طرح رأيي حتى عندما يختلف عن رأيه	3.833	1.206
القيادة التشاركية	3	PL7	يشرك أعضاء الفريق في تحليل المشكلات وحلها	3.833	1.292
القيادة التشاركية	4	PL4	يستفيد من مقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات	3.813	1.313
القيادة التشاركية	5	PL6	يفوضني صلاحيات مناسبة لإنجاز مسؤولياتي	3.807	1.241

البعد	الترتيب	الرمز	العبارة	المتوسط	الانحراف
القيادة التشاركية	6	PL8	يوضح أسباب القرار النهائي عندما لا يؤخذ ببعض المقترحات	3.807	1.257
القيادة التشاركية	7	PL1	يستشيرني قائدي المباشر قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملي	3.787	1.500
القيادة التشاركية	8	PL3	يمنح الفريق وقتًا كافيًا لمناقشة بدائل القرار	3.627	1.339

وأعلى بند تبادلي هو، (TL10، M=3.933) كان أعلى بند تحويلي هو تقدير مساهمة الموظف وتعزيز أهمية عمله وأعلى بند تشاركي هو مشاركة المعلومات اللازمة لتقديم آراء، (TR7، M=3.920) تقديم التغذية الراجعة التصحيحية (PL3) ومنح وقت كافٍ لمناقشة البدائل (TL1) في المقابل جاء وضوح الرؤية المستقبلية. (PL5، M=3.893) وإعانة في المراتب الأدنى نسبيًا، رغم بقائهما ضمن المستوى المرتفع

4.6.2 ترتيب بنود أداء الموظفين

جدول (4-8): ترتيب بنود أداء الموظفين حسب المتوسط

البعد	الترتيب	الرمز	العبارة	المتوسط	الانحراف
أداء المهام	1	TP4	أستخدم الوقت والموارد المتاحة بكفاءة	4.013	1.264
أداء المهام	2	TP2	ألتزم بالمواعيد الزمنية لإنجاز الأعمال	3.960	1.198
أداء المهام	3	TP6	أحافظ على الدقة والاستمرارية في مستوى أدائي	3.947	1.208
أداء المهام	4	TP5	أحقق الأهداف الأساسية المرتبطة بوظيفتي	3.940	1.347
أداء المهام	5	TP3	أحدد أولويات عملي بكفاءة	3.893	1.259
أداء المهام	6	TP1	أنجز مهامي وفق متطلبات الجودة المحددة	3.827	1.518
الأداء السياقي	1	CP2	أتعاون بفاعلية مع الآخرين لتحقيق أهداف الفريق	4.120	1.123
الأداء السياقي	2	CP5	أحافظ على علاقات مهنية إيجابية في بيئة العمل	4.107	1.270
الأداء السياقي	3	CP6	أقدم مقترحات بناءة لتحسين العمل وبيئته	4.093	1.119
الأداء السياقي	4	CP4	ألتزم بسياسات العمل حتى في غياب المتابعة المباشرة	3.973	1.253
الأداء السياقي	5	CP1	أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة	3.967	1.472
الأداء السياقي	6	CP3	أبادر بأعمال إضافية تخدم المنظمة عند الحاجة	3.933	1.208
الأداء التكيفي	1	AP4	أحافظ على فاعليتي في المواقف الضاغطة	4.007	1.318
الأداء التكيفي	2	AP5	أتعامل بمرونة مع المشكلات غير المتوقعة	4.007	1.272

البعد	الترتيب	الرمز	العبارة	المتوسط	الانحراف
الأداء التكيفي	3	AP1	أتكيف بسرعة مع التغيرات في إجراءات أو متطلبات العمل.	3.980	1.412
الأداء التكيفي	4	AP2	أتعلم المهارات والأنظمة الجديدة اللازمة لعمل.	3.940	1.281
الأداء التكيفي	5	AP3	أعدل أسلوب عملي عندما تتغير الأولويات	3.880	1.247
الأداء التكيفي	6	AP6	أستفيد من التغذية الراجعة في تطوير أدائي	3.860	1.275

CP5، ثم الحفاظ على علاقات مهنية إيجابية، (CP2، M=4.120) تصدر التعاون لتحقيق أهداف الفريق بينما تصدر، (TP4، M=4.013) وفي أداء المهام جاء استخدام الوقت والموارد بكفاءة في المرتبة الأولى. (M=4.107). AP4 و AP5، الأداء التكيفي بندا الحفاظ على الفاعلية تحت الضغط والتعامل المرن مع المشكلات غير المتوقعة (M=4.007).

4.7 علاقات الارتباط بين المتغيرات

جدول (4-9): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	تحويلية	تبادلية	تشاركية	المهام	السياقي	التكيفي	الأداء الكلي
القيادة التحويلية	1.000	0.811	0.834	0.777	0.753	0.733	0.804
القيادة التبادلية	0.811	1.000	0.883	0.866	0.824	0.818	0.891
القيادة التشاركية	0.834	0.883	1.000	0.856	0.801	0.819	0.880
أداء المهام	0.777	0.866	0.856	1.000	0.861	0.812	0.953
الأداء السياقي	0.753	0.824	0.801	0.861	1.000	0.795	0.942
الأداء التكيفي	0.733	0.818	0.819	0.812	0.795	1.000	0.922
أداء الموظفين الكلي	0.804	0.891	0.880	0.953	0.942	0.922	1.000

، (r=0.804) وارتبط الأداء الكلي بقوة بالقيادة التحويلية. $p < 0.001$ كانت جميع الارتباطات موجبة ودالة عند كما ظهرت ارتباطات مرتفعة بين أنماط القيادة نفسها، وهو ما يفسر. (r=0.880) والتشاركية، (r=0.891) والتبادلية نسبياً ويؤكد ضرورة التمييز بين العلاقة المنفردة والمساهمة الفريدة لكل نمط VIF ارتفاع

4.8 الانحدارات البسيطة

جدول (4-10): الانحدارات البسيطة لأنماط القيادة على أداء الموظفين

المتنبئ	B	SE (HC3)	R ²	F	p
القيادة التحويلية	0.754	0.066	0.646	131.446	<0.001

المتنبئ	B	SE (HC3)	R ²	F	p
القيادة التبادلية	0.846	0.041	0.794	428.280	<0.001
القيادة التشاركية	0.816	0.038	0.774	457.875	<0.001
أنماط القيادة الكلية	0.897	0.039	0.816	539.844	<0.001

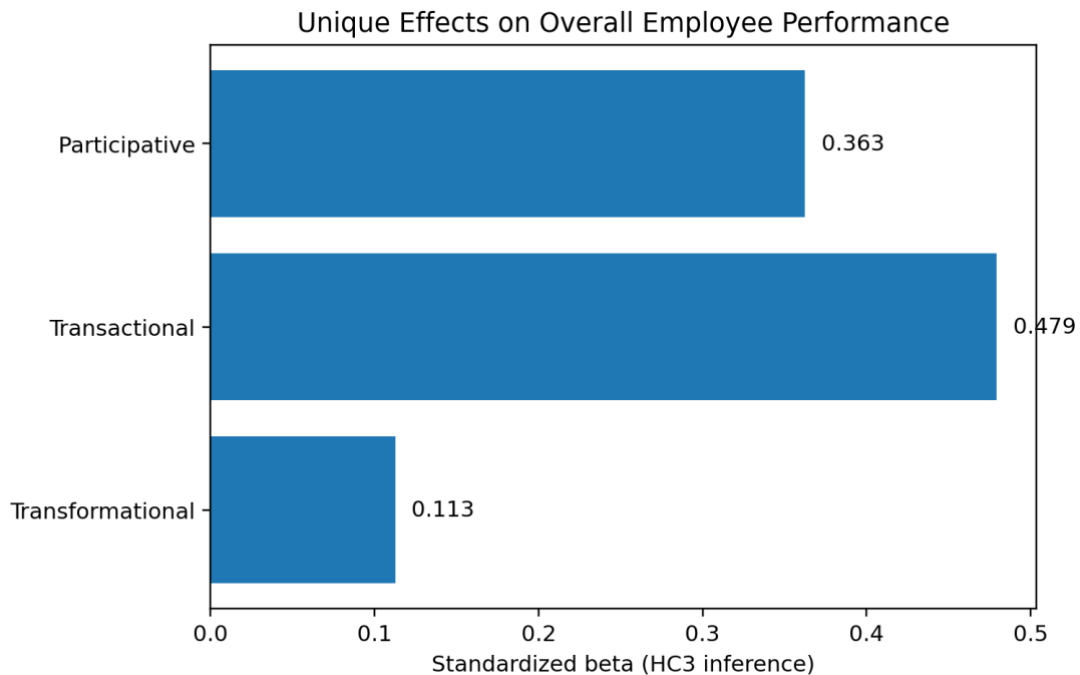
أظهرت النماذج المنفردة أن كل نمط قيادي ارتبط بأثر موجب ودال في أداء الموظفين. وفسرت القيادة التحويلية من التباين، والتبادلية 79.4%، والتشاركية 77.4%. كما فسر المتوسط الكلي لأنماط القيادة 81.6% من 64.6% التباين في الأداء.

4.9 الانحدار المتعدد واختبار الأثر الفريد

HC3 جدول (4-11): نتائج الانحدار المتعدد بأخطاء معيارية متينة

المتغير	B	SE	Beta	t	p	VIF
القيادة التحويلية	0.106	0.088	0.113	1.196	0.234	3.574
القيادة التبادلية	0.455	0.111	0.479	4.087	<0.001	4.964
القيادة التشاركية	0.336	0.104	0.363	3.246	0.001	5.566

Adjusted و $R^2=0.837$ وبلغ، $F=223.762$ ، $p<0.001$ ، كان نموذج الانحدار المتعدد دالاً إحصائياً وبذلك فسرت الأنماط الثلاثة معاً 83.7% من التباين في أداء الموظفين. كان الأثر الفريد الأقوى للقيادة. $R^2=0.833$. بينما لم يكن الأثر الفريد للقيادة، ($\beta=0.363$ ، $p=0.001$) تلتها القيادة التشاركية، ($\beta=0.479$ ، $p<0.001$) التبادلية ويُفهم ذلك بوصفه تداخلاً في التباين المفسر، لا ($\beta=0.113$ ، $p=0.234$). التحويلية دالاً بعد ضبط النمطين الآخرين غيابة للعلاقة؛ إذ كانت علاقة القيادة التحويلية منفردة قوية ودالة.



شكل (4-3): المعاملات المعيارية للأثر الفريد لأنماط القيادة

4.10 الفروق الاستكشافية حسب المستوى الوظيفي

للفروق حسب المستوى الوظيفي Welch جدول (4-12): اختبار

المتغير	إدارة عليا/وسطى	إشرافية	تنفيذية	F Welch	p
القيادة التحويلية	3.475	3.217	4.129	17.576	<0.001
القيادة التبادلية	3.344	3.361	4.103	12.064	<0.001
القيادة التشاركية	3.250	3.261	4.114	14.819	<0.001
أنماط القيادة الكلية	3.365	3.275	4.117	17.001	<0.001
أداء الموظفين الكلي	3.567	3.554	4.207	8.277	<0.001

ظهرت فروق دالة في المتغيرات الرئيسية، وكانت المتوسطات أعلى لدى الموظفين التنفيذيين. وتُفسر هذه النتيجة بجزء؛ لأن المجموعات غير متساوية الحجم، والعينة غير احتمالية، كما أن المتغيرات الديموغرافية تضمنت بعض التقاطعات غير المعتادة. لذلك لا تمثل هذه الفروق دليلاً سببياً على اختلاف حقيقي بين المستويات الوظيفية.

4.11 ملخص اختبار الفرضيات

جدول (4-13): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المضمون	الدليل الإحصائي	القرار
H1	تؤثر أنماط القيادة مجتمعة في أداء الموظفين	$R^2=0.837, p<0.001$	مدعومة
H1a	تؤثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين	؛ فريداً $R^2=0.646, p<0.001$ منفرداً $\beta=0.113, p=0.234$	دعم جزئي
H1b	تؤثر القيادة التبادلية في أداء الموظفين	$\beta=0.479, p<0.001$	مدعومة
H1c	تؤثر القيادة التشاركية في أداء الموظفين	$\beta=0.363, p=0.001$	مدعومة

4.12 ملخص الفصل

أظهرت النتائج ارتفاع مستويات أنماط القيادة وأداء الموظفين، وارتفاع ثبات المقاييس، ووجود علاقات قوية بين القيادة والأداء. وفسر النموذج المتعدد 83.7% من تباين الأداء، مع تفوق القيادة التبادلية ثم التشاركية في الأثر الفريد. أما القيادة التحويلية فكانت ذات علاقة منفردة قوية، لكن أثرها الفريد لم يكن دالاً عند إدخال الأنماط الثلاثة معاً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة الفصل

يناقش هذا الفصل نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والسياق السعودي، ثم يعرض الاستنتاجات والإسهامات العلمية والتطبيقية، والتوصيات والقيود ومقترحات الدراسات المستقبلية.

5.2 مناقشة مستوى أنماط القيادة

جاء المستوى الكلي لأنماط القيادة مرتفعاً بمتوسط 3.82، وتقاربت المتوسطات بين التحويلية والتبادلية والتشاركية، يعكس هذا التقارب أن القادة في المنظمات التي مثلتها العينة لا يعتمدون نمطاً خالصاً، بل يجمعون بين الإلهام والتطوير ووضوح المعايير والمكافآت، والمشاركة في القرارات. ويتسق ذلك مع منظور المدى الكامل للقيادة الذي يرى أن التحويلية (Bass & Riggio, 2006) والتبادلية قد تعملان بصورة تكاملية بدلاً من التعارض المطلق.

تقدمت بنود التقدير والتغذية الراجعة ومشاركة المعلومات، ما يشير إلى مركزية الاتصال القيادي في خبرة الموظف اليومية. وفي المقابل جاء وضوح الرؤية المستقبلية ومنح الوقت لمناقشة البدائل في مراكز أدنى نسبياً، وهو ما يبرز مجالاً لتحسين تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى معنى واضح ومشاركة منظمة.

5.3 مناقشة مستوى أداء الموظفين

بلغ متوسط أداء الموظفين 3.97، وكان الأداء السياقي أعلى الأبعاد. وتدل النتيجة على حضور قوي لسلوكيات التعاون والمساعدة والعلاقات المهنية، وهي سلوكيات تتجاوز الحد الأدنى الرسمي للوظيفة وتدعم فاعلية المنظمة. ويتوافق (Pradhan & Jena, 2017) هذا مع نموذج الأداء متعدد الأبعاد الذي يميز بين تنفيذ المهام والسلوك السياقي والقدرة على التكيف كما أن ارتفاع الأداء التكيفي مهم في بيئة القطاع الخاص السعودي التي تتسم بالتحول الرقمي والنمو. (Jena, 2017). والتغير التنظيمي المرتبط برؤية 2030.

5.4 مناقشة أثر القيادة التحويلية

أظهرت القيادة التحويلية علاقة منفردة قوية ودالة بالأداء وفسرت 64.6% من تباينه، وهو ما ينسجم مع الأدبيات (Buil et al., 2019) التي تربط الرؤية والإلهام والاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي بدافعية العاملين واندماجهم وأدائهم إلا أن أثرها الفريد لم يبلغ الدلالة في النموذج المتعدد. ويُرجح أن ذلك يعود إلى ارتفاع (Alwahhabi et al., 2023). التداخل بينها وبين النمطين التبادلي والتشاركي؛ فالعديد من القادة الذين يلهمون الموظفين قد يوضحون المعايير ويشركونهم أيضاً. ومن ثم، استحوذت الأنماط الأكثر اتصالاً بالممارسات اليومية المباشرة على التباين الفريد في النموذج. لا تعني النتيجة أن القيادة التحويلية غير مهمة، بل تعني أن الجزء الفريد منها بعد عزل الممارسات التبادلية والتشاركية كان محدوداً في هذه العينة. وهذا يبرز ضرورة التمييز بين الارتباط الكلي والمساهمة الفريدة عند مقارنة أنماط متداخلة.

5.5 مناقشة أثر القيادة التبادلية

كانت القيادة التبادلية أقوى متنبئ فريد بالأداء، وبلغ معاملها المعيارى 0.479. وتوضح النتيجة أهمية تحديد التوقعات ومعايير الأداء، وربط الإنجاز بالتقدير، والمتابعة المبكرة، وتقديم التغذية الراجعة التصحيحية. وقد تكون هذه الممارسات أكثر ارتباطاً بالأداء المدرك لأنها تترجم مباشرة إلى أهداف ومواعيد ومسؤوليات ومساءلة

في قطاع التصنيع السعودي التي أظهرت إسهام القيادة التبادلية (Altassan (2024) تتفق النتيجة مع دراسة والتحويلية في الإنتاجية والأداء المستدام. لكنها تختلف نسبياً عن بعض المراجعات التي رجحت التحويلية في سياقات ويؤكد الاختلاف أن فاعلية النمط تعتمد على طبيعة النتيجة والسياق؛ (Abbas and Ali (2023) المشروعات، مثل فالأداء الفردي اليومي في القطاع الخاص قد يستفيد بدرجة كبيرة من وضوح المعايير والمتابعة

5.6 مناقشة أثر القيادة التشاركية

وتدعم هذه النتيجة منطق أن $(\beta=0.363)$ جاءت القيادة التشاركية في المرتبة الثانية من حيث الأثر الفريد الاستشارة ومشاركة المعلومات والتفويض وإشراك الموظفين في حل المشكلات تعزز التزامهم بالقرار واستعدادهم لبذل الذين وجدوا أن القيادة التشاركية تدعم صوت الموظف (Elsetouhi et al. (2023) الجهد والتكيف. وتتسق النتيجة مع التي أبرزت دور المشاركة في التمكين وتبادل المعرفة (Wang et al. (2022) والسلوك الابتكاري، ومع مراجعة

5.7 تفسير النموذج المجمع

فسرت الأنماط الثلاثة 83.7% من تباين أداء الموظفين، وهي نسبة مرتفعة. وقد تعكس هذه النسبة قوة العلاقة الفعلية، لكنها تتأثر أيضاً بقياس المتغير المستقل والتابع من المصدر نفسه وفي الوقت نفسه. وقد تجاوز العامل الأول في بوصفه أثراً سببياً خالصاً. ومع ذلك، ظل النموذج R^2 نصف التباين بقليل، بما يستدعي عدم تفسير Harman فحص مفيداً في تحديد أن الممارسات التبادلية والتشاركية تحملان المساهمة الفريدة الأكبر داخل البيانات المتاحة

5.8 مناقشة الفروق الوظيفية

كانت تقديرات الموظفين التنفيذيين أعلى من المستويات الإدارية والإشرافية في القيادة والأداء. وقد يعكس ذلك اختلافاً في خبرة التقييم أو في طبيعة الأعمال أو في تكوين الاستجابات. ونظراً لعدم تساوي المجموعات وعدم الاحتمالية في المعاينة والتقاطعات غير المعتادة في بعض البيانات الديموغرافية، ينبغي اعتبار النتيجة مؤشراً استكشافياً يحتاج إلى إعادة الاختبار بعينة طبقية احتمالية

5.9 الاستنتاجات الرئيسية

- تنتشر الممارسات التحويلية والتبادلية والتشاركية بمستوى مرتفع ومتقارب في العينة
- يتمتع الموظفون بمستوى مرتفع من الأداء، ويبرز الأداء السياقي بوصفه أعلى الأبعاد
- ترتبط الأنماط الثلاثة منفردة ارتباطاً قوياً وموجباً بأداء الموظفين
- القيادة التبادلية هي أقوى متنبئ فريد بالأداء، تليها القيادة التشاركية
- أهمية القيادة التحويلية تظهر بوضوح في العلاقة الكلية، لكن مساهمتها الفريدة تتضاءل عند ضبط تداخل الأنماط
- يتطلب تفسير النتائج الحذر بسبب التصميم المقطعي ومصدر القياس الواحد وبعض ملاحظات جودة البيانات الديموغرافية

5.10 الإسهامات العلمية والتطبيقية

تقدم الدراسة مقارنة متزامنة بين ثلاثة أنماط قيادية في سياق القطاع الخاص السعودي، وتربطها بأداء الموظفين بوصفه بناءً متعدد الأبعاد. كما تميز بين الأثر المنفرد لكل نمط والأثر الفريد عند إدخال الأنماط معًا، وهو تمييز يحد من الاستنتاجات المبسطة. وتطبيقًا، تحول النتائج القيادية من مفهوم عام إلى ممارسات قابلة للتدريب والقياس: وضوح التوقعات، التغذية الراجعة، عدالة المكافأة، مشاركة المعلومات، الاستشارة والتفويض.

5.11 التوصيات

جدول (5-1): مصفوفة التوصيات التنفيذية

الأولوية	التوصية	الجهة المسؤولة	مؤشر القياس	الإطار الزمني
1	إعداد معيار قيادي موحد يجمع وضوح التوقعات والتغذية الراجعة والمشاركة في القرار.	الموارد البشرية والإدارة العليا	نسبة المديرين المعتمدين على المعيار	أشهر 3-6
2	ربط المكافآت بنتائج قابلة للقياس مع مراجعة العدالة والشفافية.	الموارد البشرية والمالية	وضوح الأهداف ورضا الموظفين عن العدالة	أشهر 6
3	تدريب المديرين على جلسات التغذية الراجعة القصيرة والمنتظمة.	التطوير التنظيمي	عدد الجلسات وجودتها وتحسن الأداء	ربع سنوي
4	إنشاء آليات مشاركة منظمة: اجتماعات اقتراحات، فرق حل مشكلات، ومنصات صوت الموظف.	الإدارات التشغيلية	عدد المقترحات ونسبة التنفيذ	مستمر
5	تطوير قدرة القادة على صياغة الرؤية وربطها بالمهام اليومية.	إدارة الاستراتيجية	نسبة الموظفين الذين يفهمون الصلة بين مهامهم والأهداف	شهرًا 6-12
6	إدراج الأداء السياقي والتكفي في تقييم الأداء إلى جانب أداء المهام.	الموارد البشرية	تحديث نماذج التقييم وتوازن الأوزان	دورة تقييم واحدة
7	إجراء مسح دوري متعدد المصادر لتقليل تحيز التقارير الذاتية.	البحوث التنظيمية	مقارنة تقييم الموظف والقائد ومؤشرات الأداء	سنوي

5.11.1 توصيات تطوير القيادة

- تصميم برامج تدريبية على القيادة الموقفية تمكّن المدير من الجمع بين الإلهام والوضوح والمشاركة وفق طبيعة المهمة.
- إدراج مؤشرات السلوك القيادي في تقييم المديرين والترقيات، وليس الاعتماد على النتائج المالية وحدها.
- تدريب القادة على تحويل الرؤية إلى أهداف فريق ومؤشرات أداء وممارسات اتصال دورية.

5.11.2 توصيات إدارة الأداء

- تحديد أهداف قابلة للقياس ومراجعتها دوريًا وربطها بتغذية راجعة تطويرية.
- تعزيز عدالة المكافآت وربطها بإنجازات موثقة مع إتاحة آلية للاعتراض والمراجعة.

- اعتماد نموذج تقييم يشمل أداء المهام والسلوك السياقي والقدرة على التكيف

5.11.3 توصيات المشاركة والتمكين

- إشراك الموظفين في القرارات التي تمس إجراءات عملهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للمشاركة الواعية
- توسيع التفويض التدريجي ضمن حدود واضحة للمساءلة
- قياس صوت الموظف والأمان النفسي ومتابعة تنفيذ المقترحات بدل جمعها دون استجابة

5.12 محددات الدراسة

- التصميم المقطعي لا يثبت التسلسل الزمني أو السببية النهائية
- استخدام مصدر واحد للقيادة والأداء يزيد احتمال تحيز الطريقة المشتركة
- العينة الحصصية المتاحة تحد من التعميم الإحصائي على جميع العاملين في القطاع الخاص
- ارتفاع الارتباط بين أنماط القيادة يجعل فصل المساهمة الفريدة أكثر صعوبة
- وجود بعض التقاطعات الديموغرافية غير المعتادة يحد من قوة تفسير الفروق بين الفئات
- الاستبانة تقيس الأداء المدرك ولا تتضمن مؤشرات موضوعية من سجلات المنظمات

5.13 مقترحات الدراسات المستقبلية

- إجراء دراسات طولية تقيس القيادة أولاً ثم الأداء في وقت لاحق
- جمع البيانات من مصادر متعددة، مثل تقييم الموظف للقيادة وتقييم المدير للأداء
- استخدام عينات طبقية احتمالية موزعة على مناطق وقطاعات محددة
- اختبار المتغيرات الوسيطة مثل الاندماج الوظيفي والتمكين والثقة، والمتغيرات المعدلة مثل الثقافة التنظيمية ونوع المهمة
- مقارنة القطاع الخاص بالقطاع الحكومي وغير الربحي
- دراسة القيادة الرقمية والخادمة والأخلاقية ضمن سياق التحول السعودي

5.14 الخاتمة العامة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة تمثل رافعة مهمة لأداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص السعودي، وأن الممارسات المرتبطة بوضوح التوقعات والمتابعة العادلة والمشاركة في القرار تحمل أكبر مساهمة فريدة في البيانات الحالية. ولا يلغي ذلك دور الرؤية والإلهام، بل يدعو إلى دمجها مع أنظمة أداء واضحة ومساحات حقيقية للمشاركة وتوفر النتائج أساساً تطبيقياً لتطوير القيادات، مع ضرورة إعادة اختبار النموذج بتصاميم طولية ومتعددة المصادر لتعزيز الاستدلال السببي والتعميم

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية والرسمية

الزهراني، ع. ب. ع. (2016). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 23(3)، 373-403.

<https://doi.org/10.34120/ajas.v23i3.949>

الصومالي، ص. ب. ع.، ومتولي، ر. ف. (2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2(9)، 18-38.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S300418>

الشهراني، ن. ع. س. (2023). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال عام 2021. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(4)، 81-99.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R141122>

الهيئة العامة للإحصاء. (2026). إحصاءات سوق العمل للربع الرابع من عام 2025. <https://www.stats.gov.sa/>

رؤية السعودية 2030. (2026). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2025.

<https://www.vision2030.gov.sa/en/annual-reports>

برنامج تنمية القدرات البشرية. (2026). التقرير السنوي لعام 2025. رؤية السعودية 2030.

<https://www.vision2030.gov.sa/>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125-142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>

Altassan, M. A. (2024). How the leadership style influences the firm's sustainable performance by boosting employee satisfaction and productivity: The role of green organizational culture. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 1198-1219. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.0082>

Alwahhabi, N., Dukhaykh, S., & Alonazi, W. B. (2023). Thriving at work as a mediator of the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Sustainability*, 15(15), 11540. <https://doi.org/10.3390/su151511540>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality.

- International Journal of Hospitality Management, 77, 64-75.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Cohen, J. (1992). A power primer. Psychological Bulletin, 112(1), 155-159.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). Scale development: Theory and applications (5th ed.). SAGE.
- Elsetouhi, A. M., Elbaz, A. M., & Soliman, M. (2023). Participative leadership and its impact on employee innovative behavior through employee voice in tourism SMEs: The moderating role of job autonomy. Tourism and Hospitality Research, 23(3), 406-419.
<https://doi.org/10.1177/14673584221119371>
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? Multivariate Behavioral Research, 26(3), 499-510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56(3), 331-337.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. Business Perspectives and Research, 5(1), 69-85.
<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics (7th ed.). Pearson.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press.

- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

الملاحق

الملحق (1): أداة الاستبانة

تضمنت الاستبانة بيان الموافقة المستنيرة، و12 سؤالاً ديموغرافياً ووظيفياً، ثم البنود القياسية الآتية وفق مقياس ليكرت الخماسي من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة)

القيادة التحويلية

الرمز	العبارة	درجة الاستجابة
TL1	.يصوغ قائدي المباشر رؤية واضحة لمستقبل العمل	1 2 3 4 5
TL2	.يوضح لي كيف ترتبط مهماتي بأهداف المنظمة	1 2 3 4 5
TL3	.يشجعني على تجاوز مستوى الأداء المعتاد	1 2 3 4 5
TL4	.يتصرف بطريقة تعزز ثقتي في قراراته	1 2 3 4 5
TL5	.يقدم قدوة مهنية في الالتزام والسلوك	1 2 3 4 5
TL6	.يشجعني على النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة	1 2 3 4 5
TL7	.يتقبل الأفكار غير التقليدية لتحسين العمل	1 2 3 4 5
TL8	.يراعي احتياجاتي المهنية والفروق الفردية بين الموظفين	1 2 3 4 5
TL9	.يوفر لي فرصاً مناسبة للتعلم والتطوير	1 2 3 4 5
TL10	.يقدر مساهماتي ويعزز شعوري بأهمية عملي	1 2 3 4 5

القيادة التبادلية

الرمز	العبارة	درجة الاستجابة
TR1	.يوضح قائدي المباشر بدقة ما يتوقعه مني في العمل	1 2 3 4 5
TR2	.يحدد معايير واضحة وقابلة للقياس لتقييم الأداء	1 2 3 4 5
TR3	.يربط التقدير أو المكافأة بمستوى الإنجاز	1 2 3 4 5
TR4	.يفي بما يعد به عند تحقيق النتائج المطلوبة	1 2 3 4 5
TR5	.يتابع تقدم العمل بصورة منتظمة	1 2 3 4 5
TR6	.يلفت الانتباه مبكراً إلى الانحرافات عن المعايير	1 2 3 4 5
TR7	.يقدم تغذية راجعة محددة تساعد على تصحيح الأداء	1 2 3 4 5
TR8	.يتخذ إجراءات عادلة عند عدم الالتزام بمتطلبات العمل	1 2 3 4 5

القيادة التشاركية

الرمز	العبرة	درجة الاستجابة
PL1	.يستشيرني قائدي المباشر قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملي	1 2 3 4 5
PL2	.يشجعني على طرح رأيي حتى عندما يختلف عن رأيه	1 2 3 4 5
PL3	.يمنح الفريق وقتًا كافيًا لمناقشة بدائل القرار	1 2 3 4 5
PL4	.يستفيد من مقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات	1 2 3 4 5
PL5	.يشارك المعلومات اللازمة لتمكيننا من تقديم آراء واعية	1 2 3 4 5
PL6	.يفوضني صلاحيات مناسبة لإنجاز مسؤولياتي	1 2 3 4 5
PL7	.يشرك أعضاء الفريق في تحليل المشكلات وحلها	1 2 3 4 5
PL8	.يوضح أسباب القرار النهائي عندما لا يؤخذ ببعض المقترحات	1 2 3 4 5

أداء المهام

الرمز	العبرة	درجة الاستجابة
TP1	.أنجز مهامي وفق متطلبات الجودة المحددة	1 2 3 4 5
TP2	.ألتزم بالمواعيد الزمنية لإنجاز الأعمال	1 2 3 4 5
TP3	.أحدد أولويات عملي بكفاءة	1 2 3 4 5
TP4	.أستخدم الوقت والموارد المتاحة بكفاءة	1 2 3 4 5
TP5	.أحقق الأهداف الأساسية المرتبطة بوظيفتي	1 2 3 4 5
TP6	.أحافظ على الدقة والاستمرارية في مستوى أدائي	1 2 3 4 5

الأداء السياقي

الرمز	العبرة	درجة الاستجابة
CP1	.أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة	1 2 3 4 5
CP2	.أتعاون بفاعلية مع الآخرين لتحقيق أهداف الفريق	1 2 3 4 5
CP3	.أبادر بأعمال إضافية تخدم المنظمة عند الحاجة	1 2 3 4 5
CP4	.ألتزم بسياسات العمل حتى في غياب المتابعة المباشرة	1 2 3 4 5
CP5	.أحافظ على علاقات مهنية إيجابية في بيئة العمل	1 2 3 4 5
CP6	.أقدم مقترحات بناءة لتحسين العمل وبيئته	1 2 3 4 5

الأداء التكيفي

الرمز	العبارة	درجة الاستجابة
AP1	أتكيف بسرعة مع التغيرات في إجراءات أو متطلبات العمل	1 2 3 4 5
AP2	أتعلم المهارات والأنظمة الجديدة اللازمة لعملتي	1 2 3 4 5
AP3	أعدل أسلوب عملي عندما تتغير الأولويات	1 2 3 4 5
AP4	أحافظ على فاعليتي في المواقف الضاغطة	1 2 3 4 5
AP5	أتعامل بمرونة مع المشكلات غير المتوقعة	1 2 3 4 5
AP6	أستفيد من التغذية الراجعة في تطوير أدائي	1 2 3 4 5

الملحق (2): ترميز المتغيرات

المتغير	الرموز	عدد البنود	طريقة الحساب
القيادة التحويلية	TL1-TL10	10	متوسط البنود
القيادة التبادلية	TR1-TR8	8	متوسط البنود
القيادة التشاركية	PL1-PL8	8	متوسط البنود
أنماط القيادة الكلية	TL1-PL8	26	متوسط جميع بنود القيادة
أداء المهام	TP1-TP6	6	متوسط البنود
الأداء السياقي	CP1-CP6	6	متوسط البنود
الأداء التكيفي	AP1-AP6	6	متوسط البنود
أداء الموظفين الكلي	TP1-AP6	18	متوسط جميع بنود الأداء

الملحق (3): ملخص مخرجات التحليل

المؤشر	القيمة
حجم العينة	150
ألفا الاستبانة ككل	0.978
متوسط أنماط القيادة	3.820
متوسط أداء الموظفين	3.969
للمنموذج المتعدد R^2	0.837
Adjusted R^2	0.833

المؤشر	القيمة
Durbin-Watson	1.965
الاستدلال على المعاملات	HC3 robust standard errors



Midocean University

**Faculty of Management
Master of Business Administration**

The Impact of Leadership Styles on Improving Employee Performance in Private-Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: **Abdulmalik Shalal Al-Anazi**

Academic ID: 253001131

Academic Year: 2026

Abstract

This study examined the impact of transformational, transactional, and participative leadership on task, contextual, and adaptive employee performance in Saudi private-sector organizations. A quantitative cross-sectional design was used. The electronic questionnaire contained 44 scale items. Of 166 submissions, one ineligible response was excluded, and a quota-based analytical sample of 150 employees was retained: 20 senior/middle managers, 35 supervisory employees, and 95 executive employees. Reliability was high, with Cronbach's alpha ranging from .827 to .926 across dimensions and .978 for the full questionnaire. Overall leadership styles were rated high ($M=3.82/5$), as was overall employee performance ($M=3.97/5$). The multiple regression model explained 83.7% of the variance in employee performance. With all three styles entered simultaneously, transactional leadership showed the strongest unique effect ($\beta=.479, p<.001$), followed by participative leadership ($\beta=.363, p=.001$). Transformational leadership had a strong significant bivariate effect but did not show a statistically significant unique effect after controlling for the other styles ($\beta=.113, p=.234$). The findings emphasize clear expectations, fair performance exchanges, feedback, information sharing, and participation in decision-making. Because the design was cross-sectional and self-reported, the findings should be interpreted as predictive associations rather than definitive causal effects.

Keywords: leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, participative leadership, employee performance, private sector, Saudi Arabia.